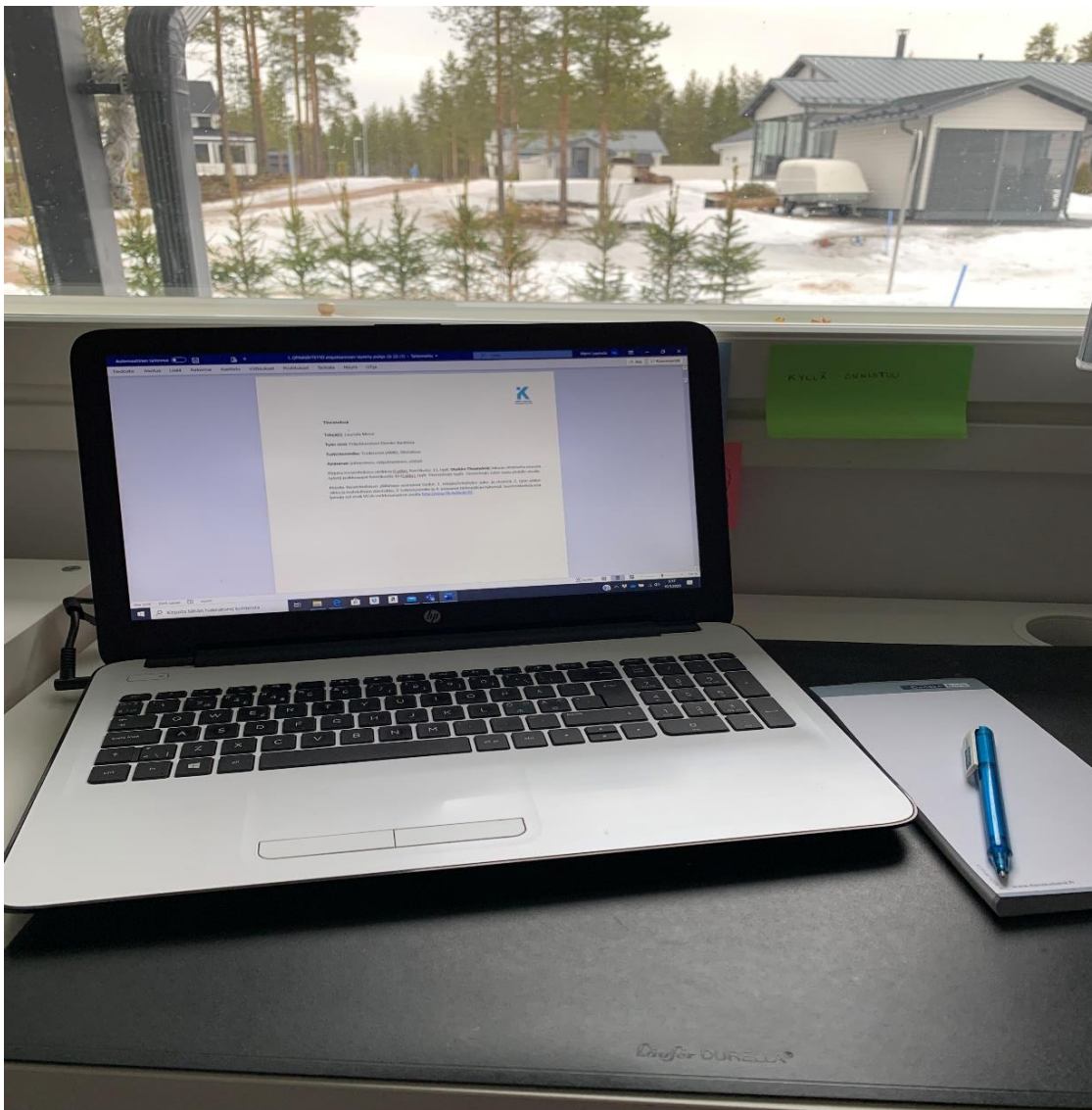


Mervi Lauriala

Etäjohtaminen Danske Bankissa



Tradenomi
Liiketalous
Kevät 2020



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Lauriala Mervi

Työn nimi: Etäjohtaminen Danske Bankissa

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: johtaminen, etäjohtaminen, etätyö

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Oulun Danske Bankin etäjohtamisen nykytilanne. Työn toimeksiantajana toimi Danske Bank. Tutkimuksen avulla kartoitettiin etätyön ja etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Työn teoreettinen viitekehys koostui johtamisen osa-alueista, etäjohtamisen erityispiirteistä, etätyön edellytyksistä sekä temperamenttipiirteistä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena keväällä 2020. Etäjohtajien kokemukset etätyöstä ja etäjohtamisesta kartoitettiin teemahaastatteluina ja etätyöntekijöiden kyselylomakkeella hyödyntäen Microsoft Forms- ohjelmaa. Haastatteluilla ja kyselyillä selvitettiin sekä esimiesten että työntekijöiden kokemukset samoista aiheista.

Tutkimuksen avulla saatiin luotettavaa tietoa Oulun Danske Bankin etätyöntekijöiden kokemuk-
sista työympäristöön, kokouskäytäntöihin ja yhteydenpitoon liittyvissä asioissa. Toimeksiantaja
voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja kehittämisideoita etäjohtamisen kehittämisessä.

Abstract

Author(s): Lauriala Mervi

Title of the Publication: Remote management at Danske Bank

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: manager, remote management, remote work

The purpose of the thesis was to examine the current situation of Danske Bank's remote management in Oulu. The study was commissioned by Danske Bank. The aim was to identify the issues that affect the success of remote working and remote management and its development needs.

The theoretical framework of the work consisted of the aspects of management, the preconditions of remote work and temperament features.

The study was conducted as a qualitative study in spring 2020. Remote managers' experiences of remote work and remote management were surveyed in the form of thematic interviews and with a questionnaire for remote employees using the Microsoft Forms program. The interviews and the survey examined the experiences of both supervisors and employees on the same topics.

The study provided information on the experiences of Oulu Danske Bank's remote workers in matters related to the work environment, meeting practices and communication. The client can utilize the research results and development ideas in the development of remote management.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johtaminen erityisalueena etäjohtaminen.....	4
2.1	Johtamisen osa-alueet	5
2.1.1	Nykyjohtaminen	8
2.1.2	Työhyvinvointi ja digitalisaatio.....	9
2.1.3	Etätyö	10
2.2	Etätyön johtaminen.....	14
2.2.1	Etäjohtamisen erityispiireet	16
2.2.2	Temperamenttipiirteet	19
2.2.3	Itsensä johtaminen.....	21
2.2.4	Etätyön sopimukset.....	22
3	Tutkimus etäjohtamisesta Oulun Danske Bankissa	24
3.1	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät.....	25
3.2	Tutkimuksen käytännön toteutus	28
3.3	Tutkimuksen tulokset.....	29
4	Pohdinta	35
	Lähdeluettelo.....	40
	Liitteet	

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen aiheena on etäjohtaminen Oulun Danske Bankissa ja Danske Bank toimii myös työn toimeksiantajana. Aiheena etäjohtaminen oli keväällä 2020 hyvin ajankohtainen kaikkialla koronaviruksen takia. Danske Bankissa etätöiden tekeminen tuli mahdolliseksi syksyllä 2019 eli hiukan ennen viruksen leviämistä. Oulun konttori valittiin pilottiryhmäksi testaamaan muuttaman muun Suomen konttorin kanssa etätöiden toimivuutta. Kokeilun tarkoituksena oli selvittää etätöiden tekemisen onnistumista ja mitä siinä tulisi ottaa huomioon.

Etätö on normaalia palkkatyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi työntekijän kotoa käsin. Tavanomaisesti se on työnantajan tietokoneella ja ohjelmilla tehtävää asiantuntijatyötä ja oletetaan, että etätöitä tekevä työntekijä on tavoitettavissa normaalina työaikana vaikkei työ varsinaisesti ole sidottu tiettyyn kellonaikaan. (Vilkman 2016, 13.)

Mahdollisuus ja vaatimukset tehdä työtä myös etänä kasvavat jatkuvasti. Etätö on keino lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja kiinnostusta työnantajaa kohtaan. Etätöiden tekeminen on kasvattanut suosiotaan ja etenkin nyt se erittäin ajankohtaista myös yhteiskunnallisesti koronaviruksen takia.

Maailman terveysjärjestö WHO julisti Koronaviruksen (COVID19) pandemiaksi maaliskuussa 2020. Tauti sai alkunsa Kiinasta, josta se levisi nopeasti ympäri maailmaa aiheuttaen flunssantapaisia oireita ja osalle väestöstä se on hengenvaarallinen. Tämä vakava, helposti tarttuva tauti on aiheuttanut jo erittäin suuria vaikeuksia talouteen kaikilla toimialoilla. Ympäri maailmaa on jouduttu tekemään tiukkoja rajoituksia ihmisten vapaaseen toimintaan taudin leviämisen hillitsemiseksi.

Koronavirus muutti ja mullisti koko etätöiden tekemisen. Pandemia on siirtänyt kaikki tietotyöläiset etätöihin. Nyt kaikilla aloilla tehdään etätöitä, niin paljon kuin se vain on mahdollista. Koulut suljettiin ja koko Uudenmaan maakunta eristettiin määräajaksi muusta Suomesta. Danske Bankissa lähes kaikki tekevät etätöitä koronaviruksen takia joka päivä. Konttorin kassapalvelut suljettiin ja vain pakolliset työt hoidetaan konttorissa, kuten asuntokaupat. Toukokuussa 2020 osaa rajoituksista alettiin Suomessa asteittain purkamaan, mutta Danske Bankissa etätö jatkuu ainakin toistaiseksi.

Finanssialalla Koronavirus vaikeuttaa pankkien luotonantoa ja aiheuttaa lisääntyviä luottotappioita. Koronaviruskriisi on heiluttanut myös pörssikursseja. Suomen pankkisektori oli kuitenkin vakavarainen kriisin alkaessa. Taudin lopullisia vaikutuksia maailman talouteen ei vielä tiedetä. (Alhonsuo 2020.)

Tilanne on uusi, sillä suurimmalla osalla Danske Bankin työntekijöistä ei ole aikaisemmin ollut mahdollisuutta tehdä etätöitä eikä esimiehillä ole paljoa kokemusta etäjohtamisesta. Danske Bankissa ei ole selkeää ohjeistusta etäjohtamiseen, eikä esimiehillä ole kunnon käsitystä etäjohtamisen nykytilasta. Osalle esimiehistä on jo aikaisemminkin kuulunut tiimiin henkilöitä, jotka työskentelevät toisessa konttorissa eli organisaatio on hajautettu. Heille tämä johtaja on ollut etäjohtaja. Nämä työntekijät ovat olleet palavereissa mukana Skypen kautta ja esimies on käynyt heidän luonaan fyysisesti toisessa konttorissa.

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan eri paikkakunnilla toimivia yksiköitä. Työskentely tapahtuu hajautetusti eri paikoissa, mutta ajallisesti samaan aikaan. Kommunikointi hoidetaan teknologian kautta sekä kasvokkain. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004.) Hajautetussa työssä keskeistä on itseohjautuvaisuus ja tieto -ja viestintätekniikan käyttö. Perinteiseen organisaatioon verrattuna hajautetussa työssä täytyy kiinnittää huomiota erityisesti vuorovaikutuksen ja kommunikointiin, koska tiimin jäsenet eivät ole samassa tilanteessa eikä tilassa. (Janhonen, Lähtenmäki & Alvesalo -Kuusi, 2018.)

Danske Bankissa etätöitä voi tehdä kahtena päivänä viikossa, mutta se on täysin vapaaehtoista. Useimmiten etäpäivä tehdään kotona. Asiakkaat tavataan verkkotapaamisen välityksellä ja nämä tapaamiset on sovittu etukäteen. Myös pakollisia koulutuksia voi suorittaa etäpäivänä. Etätöitä tehdään pankin kannettavalla tietokoneella, joka on otettu mukaan työpaikalta. Etätöitä voi tehdä vain paikassa, jossa on hyvät nettiyhteydet ja sopiva, rauhallinen tila tapaamisen hoitamiseen. Huoneessa ei voi olla asiaan kuulumattomia henkilöitä ja kaikki muistiinpanot tehdään suoraan tietokoneelle, jottei pankkisalaisuus vaarannu missään vaiheessa. Etätöitä voivat tehdä vain kokeneet työntekijät, jotka selviävät normaaleista työtehtävistä itsenäisesti. Apua toki kuitenkin saa.

Danske Bank on moderni kansainvälisesti toimiva pohjoismainen pankki. Se tarjoaa kokonaisvaltaisia pankkipalveluita 13 eri maassa. Suomessa henkilöasiakkaita on lähes miljoona ja yritys- ja yhteisöasiakkaita on noin 90 000. Danske Bank -konserni on Suomen kolmanneksi suurin pankki. Suomessa työskentelee noin 2 000 pankkialan ammattilaista. Peruspankkipalveluiden lisäksi

Danske Bank tarjoaa varallisuudenhoitoa, erilaisia lainoja, henki- ja eläkevakuutuksia sekä kiinteistö- ja leasingpalveluja. (Danske Bank 2020.)

Työn tarkoituksena oli selvittää, mistä etäjohtamisesta on kyse Danske Bankissa. Tutkimusongelma muodostui etäjohtamisen nykytila, koska sitä ei tiedetty. Miten työntekijät ja esimiehet kokevat tilanteen nyt ja mitä he tarvitsevat etäjohtamiselta, jotta työ sujuu parhaalla tavalla?

Tavoitteena oli saada tietoon etäjohtamisesta asioita, joita tulisi kehittää jatkossa sekä selvittää myös organisaation nykyisiä hyviä käytänteitä. Tuoreita tutkimustuloksia aiheesta ei Danske Bankissa ole. Muualta tutkimustuloksia etäjohtamisesta kyllä on.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

-Mitkä tekijät vaikuttavat etätyön ja etäjohtamisen onnistumiseen?

-Miten työntekijät ja etäjohtajat kokevat etäjohtamisen?

-Minkälaisia haasteita etäjohtamisessa koetaan olevan?

-Mitä etäjohtajalta odotetaan?

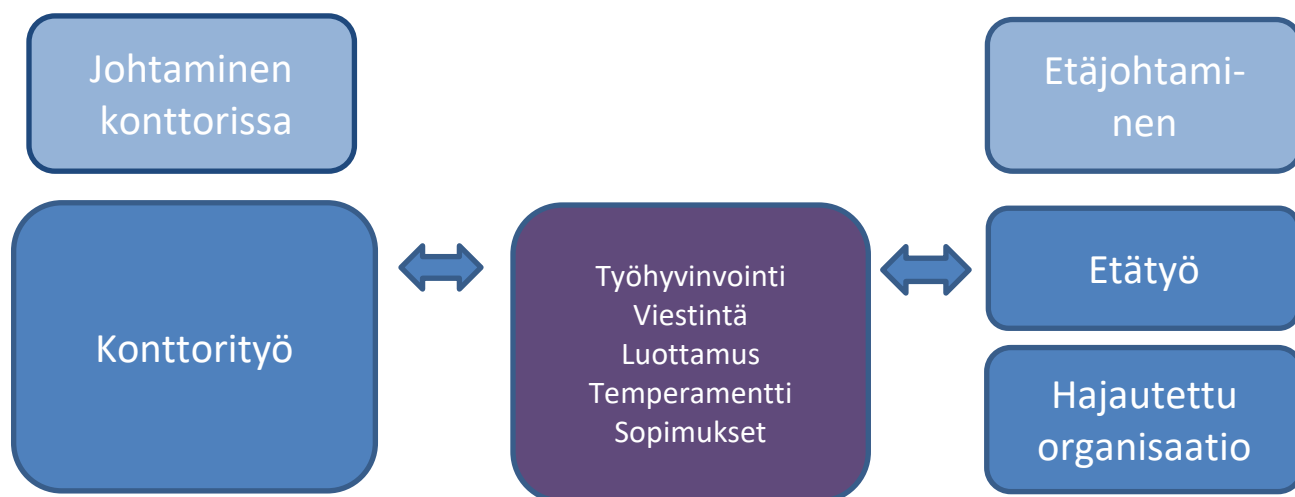
Tutkimusongelma selvitettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. **Tiedonkeruumenetelmänä** käytettiin kyselyä etätyötä tekeville työntekijöille ja teemahaastattelua etäjohtajille. Kysymykset laadittiin avoimina kysymyksinä, jotta niihin vastattaisiin omin sanoin ja aiheesta saataisiin kattavammin tietoa ongelman selvittämiseen. Työn teoriataustana käytettiin monipuolisesti eri lähteistä kerättyä tietoa johtamisesta, etäjohtamisesta sekä etätyö erityispiirteistä.

2 Johtaminen erityisalueena etäjohtaminen

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytettävää teoriataustaa. Kuvassa 1 käsitellään viitekehystä, joka koostuu perinteisen johtamisen ja etäjohtamisen ominaisuuksista sekä etätyöstä.

Käsiteltäviä ominaisuuksia:

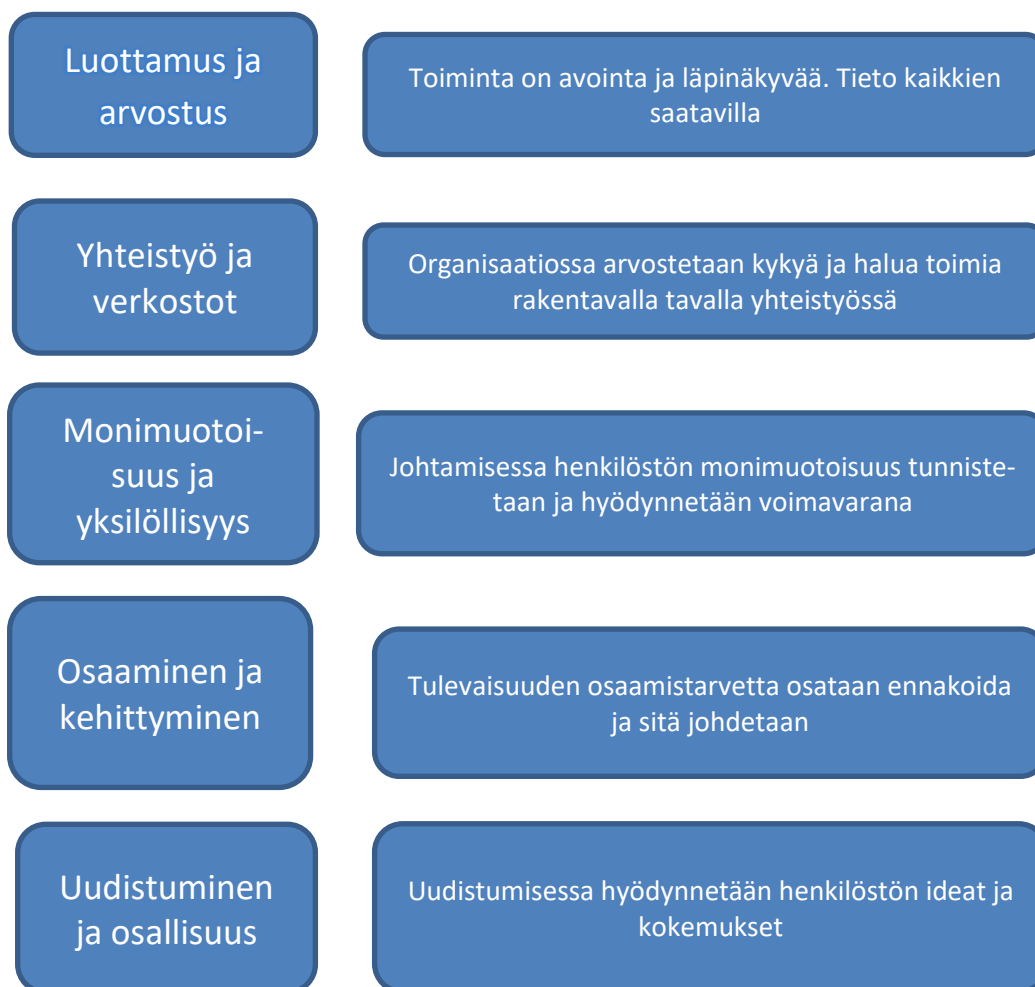
- Työhyvinvointi, jossa tulee kiinnittää huomiota eri asioihin riippuen, että työskenteleekö etänä kotona vai työpaikalla muiden seurassa
- Viestintä, kun ei työskennellä fyysisesti samassa paikassa
- Luottamus, joka on noussut tärkeimmäksi piirteeksi useissa tutkimuksissa koskien etätyötä
- Temperamentti, ihmisen persoonallisuus, joka vaikuttaa käyttäytymiseen ja miten ihminen asian kokee
- Sopimusasiat, joihin sisältyy eroavaisuuksia liittyen, että tekeekö työtä työnantajan tiloissa vai etänä kotoa käsin



Kuva 1. Teoriataustan viitekehys, perinteinen johtaminen ja etäjohtaminen sekä etätyön ominaisuudet

2.1 Johtamisen osa-alueet

Yrityksen menestyminen pitkällä aikavälillä ratkaistaan strategian lisäksi yrityksen johtamisella, henkilökunnan osaamisella sekä hyvällä vuorovaikutuksella. (Kamensky 2014). Kuvassa 2 esitellään Työterveyslaitoksen viittä kriteeriä hyvään johtamiseen. Ne luovat vahvan pohjan johtamiselle. (Työterveyslaitos 2020b.)



Kuva 2. Hyvän johtamisen kriteerit (Työterveyslaitos 2020b)

Luottamus ja arvostus

Työyhteisö tarvitsee luottamusta, jotta johdon ja henkilöstön välille kehittyisi toimiva ja tulokselinen yhteistyö. Luottamuksen syntyminen vaatii johtajalta oikeudenmukaista päätöksentekoa ja tasa-arvoista kohtelua jokaiselle. Työyhteisössä luottamusta lisääviä toimintatapoja ovat sovittujen toimintaohjeiden noudattaminen, arvostava vuorovaikutus, rehellisyys, vastuullisuus sekä

avoin tiedonvälitys, jolloin tieto on kaikkien saatavilla. Luottavaisessa työyhteisössä johtaja jakaa vastuuta ja valtuuksia. (Työterveyslaitos 2020b.)

Erilaisissa verkostoissa toimiminen vahvistaa, mutta myös edellyttää luottamusta. (Työterveyslaitos 2020). Liian vähäinen yhteydenpito saattaa heikentää luottamusta ja lisätä väärinkäsitysten määrää. Esimies on tärkeässä roolissa koko tiimin avoimeen ilmapiiriin. Etenkin etätyössä vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu. Etätiimiläisten on hyvä tuntee ja tutustua toisiinsa. Esimies voi auttaa siinä näyttämällä omaa esimerkkiä kertomalla itsestään. Etätyöntekijät voivat pitää yhteisiä kahvitaukoja etäyhteyden avulla. (Etäjohtaminen 2017.)

Liikennevirasto on ottanut etätyön mahdollisuuden käyttöönsä omassa organisaatiossa, ja sen saama palaute työntekijöiltä on ollut, että kun työntekijään luotetaan, niin hän haluaa olla myös luottamuksen arvoinen. Luottamus lisää luottamusta ja parantaa työmotivaatiota. (Liikennevirasto 2015.)

Yhteistyö, verkostot ja vuorovaikutus

Parhaiten menestyvät organisaatiot, joissa on oivallettu yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys. Siellä kaikki tekevät työtä yhdessä sovitulla tavalla yrityksen menestymisen eteen. Yhä useammin johtaminen koostuu erilaisista toimijoista ja verkostoista. Tulevaisuudessa verkostoitumisen ja osallistumisen merkitys henkilöstön, yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden välillä kasvaa ja korostuu entisestään. Hyvällä yhteistyöllä mahdollistetaan kehittyminen ja parempi asiakastyytyväisyys. (Työterveyslaitos 2020b.)

Oikeanlaisella johtamisella saadaan työntekijät aktiivisemmin verkostoitumaan ja tekemään tiiviimpää yhteistyötä muiden sidosryhmässä toimivien kanssa. Näitä sidosryhmiä ovat kaikki kollegat, yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat sekä asiakkaat. Hyvästä verkostoitumisesta hyötyvät kaikki osapuolet. Ihmiset luottavat ja ostavat mielellään tutulta henkilöltä palveluita ja kertovat kokemuksistaan myös eteenpäin. Tutulta ihmiseltä on helpompi pyytää apua ja tukea, jolloin myös asiakas turvautuu ongelman eli tarpeen synnyttyä luontevasti tuttuun palveluntarjoajaan.

Nykyään ainoastaan asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ei enää riitä, vaan täytyy päästä mukaan asiakkaan kokemuksiin ja luotava palvelut yhteistyössä asiakkaan kanssa. Myös toimittajasuhteissa syvempi yhteistyö auttaa kehittämään toimintaa tuloksellisempaan suuntaan, josta hyötyvät molemmat. Kovimmat kilpailijatkin ymmärretään nykyään tärkeiksi yhteistyökumppaneiksi,

koska ne lisäävät koko toimialan kysyntää ja mainetta, joka edesauttaa kaikkia muitakin menestymään. Kaikki asiakkaat ja yhteistyökumppanit eivät ole samanarvoisia, joten vuorovaikutuksen perustaksi kannattaa tilanne analysoida huolellisesti. (Kamensky 2015.)

Monimuotoisuus, yksilöllisyys ja viestintä

Monimuotoisuudella tarkoitetaan asiakkaissa ja työyhteisöissä yksilöiden erilaisuutta, jossa jokaisella henkilöllä on omat taustansa ja elämäntilanteensa. Heitä on eri-ikäisiä sekä he omaavat erilaiset vahvuudet ja heikkoudet. Johdon asenne monimuotoisuudesta vaikuttaa koko yrityksen yrityskulttuuriin. Hyvä johtaminen arvostaa ja pystyy käsittelemään ihmiset yksilöinä ja tunnistaa sekä hyödyntää ihmisten erilaisuuden voimavarana organisaatiossa. (Työterveyslaitos 2020b.)

Hyvät viestintä- ja kommunikointitaidot auttavat menestymään työelämässä ja ovat välttämättömät etenkin esimiestyötä tekeville. Selkeä viestintä ja vakuuttava esiintyminen tehostavat saamaan asian paremmin perille. Viestintä on paljon muutakin kuin sähköpostien lähettämistä. Sen avulla voidaan lisätä organisaation yhteisöllisyyttä. Pieni yhteinen hetki, jossa talon puolesta tarjotaan jotain pientä purtavaa ja ihmiset voivat keskustella vapaamuotoisesti, parantaa työhyvinvointia ja organisaation me -henkeä. Tämänkaltaisessa positiivista energiaa lisäävässä hetkessä vaihtuu useasti myös paljon työhön liittyvää tietoa. (Huuhka 2010, 118-119.)

Toimivassa tiimissä kommunikointi tapahtuu kaikkiin suuntiin. Johtajalta työntekijöille ja toisinpäin, sekä työntekijöiltä toisille. Tehokkainta on, kun viestit lähetetään vain henkilöille, joita se koskee eli ei kaikkea informaatiota automaattisesti kaikille. Teknologialla on tarkoitus vain mahdollistaa yhteydenpito, sillä ihmiset itse luovat yhteistyön kulttuurin esimiehen johtamana. (Vilkman 2016.)

Viestinnässä sanojen merkityksen lisäksi sanattomalla viestinnällä eli nonverbaalisella viestinnällä on suuri merkitys viestin uskottavuudelle. Nonverbaalinen viestintä tapahtuu kehonkielellä, äänenpainolla ja ilmeillä ja se on jopa uskottavampaa tilanteessa, jossa sanojen ja kehonkieli ovat ristiriidassa keskenään. (Helsingin Yliopisto 2020.)

Etätyössä, jossa keskustelukumppania ei yleensä näe korostuvat sanat ja äänenpaino. Hymyn pysyy kuulemaan puhujan äänestä. Sanojen tulkinta on haasteellisempaa, koska puhujan kehonkieltä ei näe. On tärkeää välillä varmistaa kysymällä keskustelukumppanin mielipidettä asiasta.

Osaaminen, kehittyminen ja uudistuminen

Organisaatiot parantavat mahdollisuuksiaan menestyä huolehtimalla henkilöstön oikeanlaisesta osaamisesta. Hyvällä johtamisella mahdollistetaan yksilöiden oikeanlainen osaamisen kehittyminen. Erilaisten henkilöstökoulutusten lisäksi osaamista voidaan kehittää monella tavalla, joista rakentavan palautteen saaminen tehdystä työstä on keskeisessä roolissa. Itsensä kehittäminen on kuitenkin jokaisen henkilön omalla vastuulla. Organisaation uudistuminen vaatii aktiivista johtamista. Ajan tasalla pysyminen vaatii jatkuvaa ympäristön tarkkailua ja rohkeutta uudistua. Henkilöstöä kannattaa kannustaa rohkeasti kokeilemaan uusia toimintatapoja, jolloin he pelkäämisen sijaan innostuvat muutoksesta. (Työterveyslaitos 2020b.)

2.1.1 Nykyjohtaminen

Johtamisajattelu on kehittynyt ja muuttunut merkittävästi, kun on siirrytty teollisista yrityksistä tieto- ja verkostoyhteiskuntaan. Yrityksissä on siirrytty byrokraattisesta ja suljetusta toiminnasta verkostoihin avoimeen ja tasavertaiseen toimintaan. Tiukat hierarkiat ovat vaihtuneet valmentavaan johtamiseen, jossa yksilön arvostus ja hyvinvointi on tärkeässä roolissa. Johtamisessa tavoitteen on oltava aina tiedossa, jotta osataan johtaa sitä kohti. Vain tavoitteellisella toiminnalla saavutetaan hyviä tuloksia. (Sydänmaanlakka 2019, 143.)

Organisaatiot muuttuvat ja keskijohdon vähentyessä kommunikoivat ylemmät johtajat enemmän suoraan työntekijöiden kanssa muuttaen toimintaa läpinäkyvämmäksi. Johdon tulisi pystyä jalkautumaan rohkeasti ja avoimesti työntekijöiden pariin. Tämänkaltaisen toiminta viestii työntekijöille, että he tekevät arvokasta työtä yrityksen eteen. Työntekijöille täytyy kuitenkin antaa työrauha. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 198.)

Johtamisessa onnistuminen vaatii uskottavuutta. Uskottavuuteen vaikuttavat johtajan persoonallisuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, toimialaosaaminen sekä rohkeus. Johtajan oma asenne tehtävää kohtaan paljastuu viimeistään siitä, kuinka paljon hän on valmis käyttämään energiaansa ja näkemään vaivaa asioiden eteen. Johtajan kannattaa pyrkiä keskittyttävä kuitenkin juuri johtamiseen. (Huuhka 2010, 62-63.)

Oikeanlainen johtaminen innostaa ja motivoi työskentelemään yhdessä asetettujen tavoitteiden eteen. Hyvä johtaja saa työntekijät itse havaitsemaan, kuinka hyviä he ovat. Tämänkaltaisen tunneälyn käyttäminen johtamisessa saa työntekijät antamaan kaiken osaamisensa organisaation

käyttöön ja tekemään parhaansa, jotta päästäisiin yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Hyvät ihmis-suhdetaidot ja tunneäly kuuluvat nykyaikaiseen johtamiseen. (Huuhka 2010, 52-53.)

Organisaation kannattaa panostaa valmentavaan johtamiseen, jossa tiukkojen toimintaohjeiden sijaan autetaan työntekijää menestymään luottamuksen ja kannustamisen avulla. Ajattelumallissa ollaan kiinnostuneita, arvostetaan sekä tuetaan työntekijää oivaltamaan asioita. Valmentavalla johtamistyyllillä päästään parhaimpaan tulokseen pidemmällä aikavälillä. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 47.)

2.1.2 Työhyvinvointi ja digitalisaatio

Työhyvinvoinnin muodostaa työn mielekkyys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen, työpaikan ilmapiiri ja osaaminen. Jokainen voi itse vaikuttaa työhyvinvointiin noudattamalla sovittuja sääntöjä ja luomalla positiivista ilmapiiriä. Työhyvinvointi auttaa ihmisiä voimaan paremmin ja sitä kautta auttaa yritystä menestymään kilpailussa. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työturvallisuudesta, mutta työntekijä on vastuussa oman työkykynsä ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat itse työ, työympäristö ja työilmapiiri. Yritysten tietojärjestelmien kehittyminen ja toimintatapojen jatkuva muutos vaatii työntekijöiltä koko ajan nopeaa uuden oppimista ja aiheuttaa monelle henkistä kuormittuneisuutta. Tyypillisiä oireita liian vähäisestä palautumisesta ovat uniongelmat ja stressi sekä työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen. Voidakseen hyvin työntekijä tarvitsee sopivassa suhteessa lepoa sekä haasteita. Työturvallisuuslaki edellyttää turvaamaan ja kehittämään jokaisen työoloja työkyvyn turvaamiseksi. Mielekäs ja turvallinen työ vaikuttaa positiivisesti työssä menestymisen lisäksi myös muuhun elämään. (Työturvallisuuskeskus 2020a)

Digitaalinen murros on tuonut työelämään paljon uusia mahdollisuuksia. Nyt tietoa pystytään siirtämään ja hakemaan tehokkaasti. Työturvallisuus on myös parantunut sekä monet työtehtävät ovat helpottuneet ja nopeutuneet erilaisten laitteiden ja sovellusten avulla. Samalla työntekijät kuitenkin kokevat, että työ on hektisempää ja se keskeytyy useammin sekä epävarmuus riittävästä osaamisesta ja oman työpaikan säilymisestä ovat lisääntyneet. (Työturvallisuuskeskus 2020a.)

Digiaika mahdollistaa myös etätöiden tekemisen. Etätöitä tekevät henkilöt kokevat pystyvänsä hallitsemaan elämänsä paremmin, koska työn ja muun elämän yhteensovittaminen on helpompaa. Työnteko on tehokkaampaa ja työpäivän aikana saadaan huomattavasti enemmän aikaiseksi. Tutkimusten mukaan tämä vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen ja lisää työmotivaatiota. Mahdollisuus tehdä edes osittain etätöitä houkuttelee työntekijöitä yhä enemmän. Se parantaa mielikuvaa työnantajasta sekä parantaa sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan. Etätömahdollisuuden avulla organisaatio voi myös houkutella uutta ammattitaitoista henkilökuntaa töihin. (Vilkman 2016, 16-17.)

Mahdollisuutta etätöiden tekemiseen kannattaisi tarjota yhä useammalle työntekijälle. Tutkimusten mukaan etätöiden avulla on mahdollista lisätä selkeästi työhyvinvointia. Pro-liiton tekemässä tutkimuksessa vain 20 % työntekijöistä oli mahdollisuus etätöihin. Miehillä mahdollisuus etätöiden tekemiseen oli selkeästi suurempi kuin naisilla. (Pro liitto 2016.)

2.1.3 Etätö

Etätöissä kommunikointiin käytetään samoja välineitä kuin varsinaisella työpaikalla. Yhteyttä pidetään erilaisten välineiden kanssa, kuten puhelimen, sähköpostin, Skypen tai chatin välityksellä. Kommunikointiväline valitaan aina tilanteen mukaan. Puhelinta käytetään tilanteissa, kun tarvitaan vastaus heti. Ryhmächatti on paras väline kysyttäessä neuvoa, koska siihen pystyy vastaamaan henkilö, joka on vapaana ja tietää vastauksen. Vastaus tulee samalla tietoon myös muille, joten se on hyvä keino jakaa tietoa. Skype soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa halutaan videoyhteys muihin, kuten palaverissa tai kehityskeskusteluissa.

Kuvassa 3 Etätöiden edellytykset kuvataan huomioitavia asioita etätöiden onnistumisen mahdollistamiseksi. Liitteessä 6 on Työturvallisuuskeskuksen (2019) lomake etätöiden työolojen ja työympäristön kartoituksesta.



Kuva 3. Etätyön edellytykset (Työturvallisuuskeskus 2020e)

Työympäristö ja välineet

Etätyö edellyttää onnistuakseen tietynlaisia valmiuksia: Työympäristön tulisi olla rauhallinen ja sijaita tilassa, jossa työtä on mahdollisuus tehdä ilman häiriötekijöitä, kuten muita perheenjäseniä. Työrauhan lisäksi pankkisalaisuuden säilyminen täytyy pystyä takaamaan. Finanssialalla pankkisalaisuuden säilyttäminen on ehdoton edellytys, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tiedot eivät saa päätyä muiden tietoon. Se vaatii työntekijältä huolellisuutta. Etätyössä kaikki muistiinpanot tehdään aina vain sähköisesti. Tarkoituksenmukaiset työvälineet sekä toimivat internet yhteydet ovat välttämättömät, jotta etätyötä voidaan tehdä. Työergonomiaan tulee kiinnittää huomiota myös etätyössä, jotta vältetään liialliselta fyysiseltä kuormittavuudelta. Liikkuminen ja venyttelytauat auttavat siinä. (Työturvallisuuskeskus 2020e.)

Etäjohtaminen, yhteistyö ja vuorovaikutus

Etätyön pelisäännöistä, kuten yhteydenpidosta, kokouksista ja miten ollaan tavoitettavissa kannattaa sopia etukäteen. Näin kaikilla on selkeä käsitys ja vältytään väärinkäsityksiltä. Etätyössä etäjohtamisella on suuri rooli, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina ja tietoisina tehtävistään sekä tavoitteistaan. Hyvä perehdytys ja ohjaus sekä rakentava jatkuva palaute kuuluvat etäjohtamisen arkeen, vaikka työntekijää ei fyysisesti näe päivittäin. Etäjohtajan tehtäviin kuuluu työn tulosten, kuormittavuuden ja työajan seuranta. Vuorovaikutukseen kollegoiden kesken kannattaa kannustaa ja olla yhteydessä etänä työskenteleviin varmistaen asioiden sujuvuus ja työntekijän kuulumiset. (Työturvallisuuskeskus 2020e.)

Etätyöntekijän valmiudet

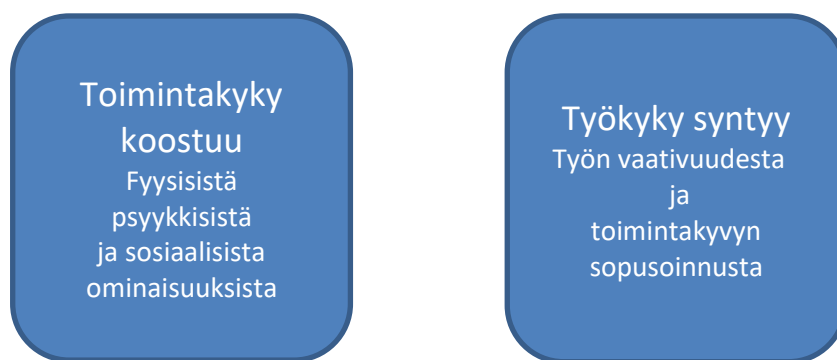
Etätyöntekijällekin on omat vaatimuksensa, jotta työtä voi tehdä itsenäisesti. Itsensä johtaminen on tärkeä osaamisalue, jolloin työntekijä pystyy itsenäisesti ottamaan vastuuta työstään ja tekemään työn sovitussa aikataulussa. Etätyö vaatii itsekuria, jossa suunnitelmallisuus ja tehtävälistan laatiminen viikon tai päivän töistä auttavat suorittamaan työtehtävät aikataulussa. Oma kalenterinhallinta on tärkeää, jotta työ on tehokasta ja sopivan kuormittavaa. Lähtökohtaisesti etätyöntekijöiden luotetaan noudattavan sovittuja työaikoja ja hoitavan työhönsä kuuluvat tehtävät aikataulussa. Itsekuria tarvitaan työaikojen ja taukojen noudattamiseen. Etätyössä on vaarana, että ruokatunti jää pitämättä ja työpäivän pituus venyy. Vastuullisuutta on myös työaikojen noudattamisen, työergonomiasta huolehtimisen ja työn tauotuksen lisäksi finanssialalla pankkisalaisuuden säilyttäminen. (Työturvallisuuskeskus 2020e.)

Etätyössä päivän rutiineista on hyvä pitää kiinni, vaikka työn tekoon ei olisikaan niin tiukkaa aikataulua. Etätyötä tekevien kerrotaan hyötyvän tehdessään selkeän eron työn ja vapaa-ajan välille. Useimmat henkilöt saavat päiväänsä ryhtiä ja tehokkuutta heräämällä aamulla samoihin aikoihin ja vaihtamalla kotihousut työvaatteisiin. (Fried & Hanson 2014, 203.)

Etätyöllä saadaan joustoa työntekeemiselle työntekijän henkilökohtaiseen elämään. Sen tekeminen edellyttää hyvää ammattitaitoa, työkokemusta sekä kykyä selviytyä työtehtävistä itsenäisesti. (Akava 2019.) Muita vaadittavia ominaisuuksia on hyvä ajankäytön hallinta, vastuuntuntoisuus ja keskittymiskyky. Useita näistä tarvitaan myös konttorissa työskentelyyn, mutta nämä ja kyky organisoida omaa tekemistä korostuu etätyöskentelyssä, jossa välitöntä taustatukea ei ole. (Helle 2004, 94-95.)

Kokemus on osoittanut, että työntekijöiden tietäessä mitä heiltä odotetaan, niin ei ole merkitystä missä työ tehdään. Työnantaja säästää toimitilakustannuksissa ja työnantajamielikuvakin kohe-
nee, kun mahdollistetaan etätöiden teko. Etätyöntekijät kokevat olevansa työpäivien jälkeen selke-
ästi energisempiä tehdessään etäpäivän. He haluavat työpäivän jälkeen ihmiskontakteja ja lähte-
vät helpommin harrastusten pariin. Työmatkaan ei kulu aikaa eikä voimia ja se koetaan hyvin pi-
ristäväksi ja ekologiseksi. Erityisen joustavana koetaan, jos työtä voi tehdä kotoa käsin etänä sekä
perinteisesti konttorissa. Tällä lailla yhteys työporukkaan säilyy ja hiljainen tieto siirtyy. (Karhunen
2016.)

Kuvassa 4 havainnollistetaan työkykyä, joka muodostuu työn vaativuuden ja ihmisen toimintaky-
vyn sopusoinnusta. Työtehtävien vaatimustason ja määrän tulee vastata työntekijän kykyjä, jotta
sopiva kuormittavuustaso toteutuu. Toimintakykyyn taas vaikuttaa kaikki ihmisen elämäntilan-
teeseen liittyvät asiat, kuten terveys, sosiaaliset suhteet ja perhetilanne.



Kuva 4. Työn fyysiset kuormittavuustekijät (Työturvallisuuskeskus 2020d)

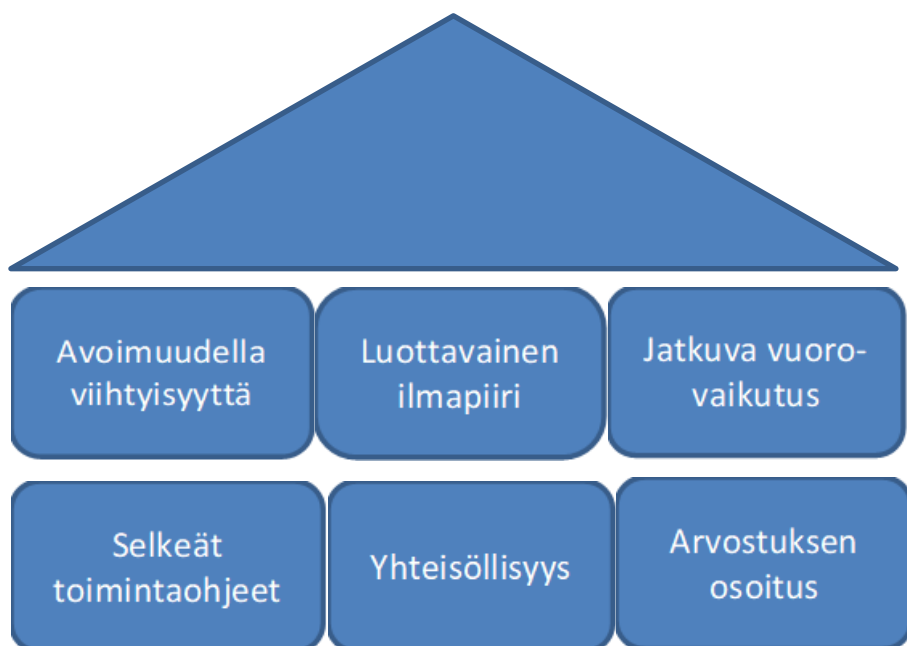
Työn fyysiseen kuormittavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat työasennot ja -liikkeet sekä liikkumi-
nen. Fyysiseen kuormittavuuteen liittyvä toimintakyky koostuu henkilön fyysisistä, psyykkisistä ja
sosiaalisista ominaisuuksista selviytyä hänelle välttämättömistä ja merkityksellisistä asioista. Työ-
kyky liittyy toimintakyvyn ja työn vaativuuden yhteensovittamiseen. Hyvin suunnitellussa fyysi-
sessä työympäristössä on hyvä ja turvallista tehdä töitä. Siihen voidaan vaikuttaa hyvällä työn
suunnittelulla käyttämällä työtehtäviin sopivia työvälineitä ja kalusteita. Istumatyö kuormittaa
erityisesti niskaa, kaularankaa ja selkää. Panostaminen sopiviin kalusteisiin, kuten moottoroituun
työpöytään, jotta välillä voi myös seistä ja säädettävään tuoliin ovat ensiarvoisen tärkeitä. Työn
tautos ja liikkuminen auttavat vähentämään istumisesta koituvaa yksipuolista kuormitusta.
(Työturvallisuuskeskus 2020d.)

Työergonomiaan tulee kiinnittää huomiota myös etätyössä. Työpiste tulee järjestää mahdollisuuksien mukaan niin, että työ ja vapaa-aika erottuvat selkeästi toisistaan. Työpiste kannattaa suunnitella omaa kekseliäisyyttä käyttäen toimivaksi huomioiden pöydän, tuolin ja näytön säädöt itselle sopiviksi. Työasentoa tulee vaihdella työpäivän aikana ja liikkua sekä venytellä säännöllisesti. Säädetävän työpöydän puuttuessa voi erillisillä korokkeilla tai kirjapinoilla työskentelykorkeutta muuttaa, jotta voi seisoa välillä. Työpiste tulee arvioida aina terveyden kannalta ja muuttaa sitä tarvittaessa. (Työterveyskeskus 2020c.)

2.2 Etätyön johtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan esimiestyötä, jossa tiimin jäsenet eivät ole joka päivä fyysisesti paikalla eli esimies ei näe heitä päivittäin. Yhteydenpidossa hyödynnetään viestintätekniikkaa. Kaikki perinteiset tavat johtaa tiimiä eivät automaattisesti toimi etäjohtamisessa, joten organisaatioissa on hyvä itse löytää sopivimmat tavat johtamiselle. Kaikki tiimin jäsenet työskentelevät kuitenkin saman tavoitteen eteen. (Vilkman 2016, 13-15.)

Kuvassa 5 esitellään etäjohtamisen kulmakivet, jotka luovat pohjan onnistuneelle etätyölle. Kulmakiviä ovat avoimuus, selkeät toimintaohjeet, luottamus, yhteisöllisyys, arvostus sekä vuorovaikutus. Nämä kaikki tukevat vahvasti toisiaan ja niitä kaikkia tarvitaan etäjohtamisessa. (Vilkman 2016, 25.)



kuva 5. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26)

Organisaatiossa **avoimuus** tarkoittaa läpinäkyvää toimintaa, jolloin jokainen uskaltaa kommunikoida rehellisesti ja jossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin. Avoimuudella on suuri merkitys vuorovaikutuksen laatuun, työn onnistumiseen, työhön sitoutumiseen sekä työmotivaatioon. (Vilkman 2016, 33-34.)

Toimintaohjeet ja säännöt kannattaa laatia yhdessä. Työyhteisössä yhdessä sopiminen lisää tunnetta, että asioihin pystytään vaikuttamaan ja ohjeet ymmärretään sekä niihin sitoudutaan paremmin. Kaikki tekeminen helpottuu, kun tiedossa on selkeät toimintaohjeet. (Vilkman 2016, 37-38.)

Työyhteisössä **luottamus** merkitsee sitä, että toisen tekemiseen voi luottaa ilman tekemisen jatkuvaa seuraamista. Etenkin etätyössä luottamus korostuu, koska työntekijää ei näe. Etäjohtajan täytyy vain lähtökohtaisesti päättää luottaa työntekijöihinsä ja pääsääntöisesti ihmiset hoitavatkin työnsä tunnollisesti myös etätyössä. Luottamuksen ilmapiirissä etätyöntekijät voivat myös luottaa esimiehensä sanaan ja tekemisiin ja avautua hänelle vaikeuksistaan työssä. Luottamusta tarvitaan myös työntekijöiden välillä. Luottamusta voidaan vahvistaa avoimuudella ja tunteiden ilmaisemisella, koska se luo ihmisläheisempää ilmapiiriä. (Vilkman 2016, 26, 65.)

Hyvien **vuorovaikutustaitojen** pohjana on itsensä tunteminen. Hyvä vuorovaikutus koostuu ilmaisutaidon lisäksi myös kuuntelemisesta ja taidosta esittää oikeanlaisia kysymyksiä. Todelliset vuorovaikutustaidot tulevat esiin haasteellisissa tilanteissa, joissa henkilöillä on eri käsitys asiasta tai he ovat siitä eri mieltä. (Kamensky 2015.) Parhaat johtajat saavat hiljaisimmatkin avautumaan ja ottavat kuulemansa huomioon myös päätöksenteossa. Kuunteleminen on edellytys hyvälle vuorovaikutukselle ja se on tärkeässä roolissa, kun tavoitteena on loistava henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys. (Alhrot 2017.)

Etätyö saattaa tuoda ihmisissä ihan uudenlaisia puolia esille. Aikaisemmin hiljaisena introverttina tunnetusta henkilöstä saattaa paljastua erilaisissa oloissa uudenlaisia kykyjä. Etäjohtaja pystyy auttamaan tiimiläisiä tuntemaan yhteenkuuluvuutta etäisyydestä huolimatta järjestämällä etäpalaverit videopalavereina, jolloin ilmeet ja kehonkieli välittyy muille. Kirjoitettujen viestien selkeyteen tulee myös kiinnittää huomiota, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin. Selkeyteen kannattaa panostaa. Ei pidä olettaa, että lyhyt pikakirjoitus säästäisi toisten aikaa. (Dhawan & Chamorro-Premuzic 2018.)

Yhteisöllisyyden tunnetta etenkin etätyössä tulee vahvistaa jatkuvasti, koska se vaikuttaa tiimin ilmapiiriin ja ihmisten sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Yhteisöllisyyden tunne lisääntyy, kun tiimiläiset tuntevat toisensa ja tekevät yhteistyötä. Yhteydenpidon merkitystä ei voida

liikaa korostaa. Etätyössä yhteisöllisyyden tunne heikkenee helpommin, kun ihmiset eivät tapaa toisiaan kasvotusten. Työilmapiiri on jokaisen organisaatiossa työskentelevän vastuulla, mutta johtamisella on siihen suuri vaikutus. Asiakkaat pystyvät helposti aistimaan työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin, joten ilmapiiri vaikuttaa työn tehokkuuden lisäksi yrityksen tulokseen. (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 71.)

Arvostus on toisten erilaisuuden hyväksymistä, tukemista ja kannustamista. Työyhteisössä arvostusta voidaan osoittaa ihan pienilläkin eleillä, kuten kysymällä toisen mielipidettä ja jakamalla osaamista. Yhteistyö tarvitsee onnistuakseen arvostusta. (Vilkman 2016, 31-32.)

Etäjohtajan on huomioitava etäkokouksia pitäessään erot normaaliin palaveriin nähden, koska henkilöt eivät näe toistensa nonverbaalista viestintää kuten ilmeitä, eleitä ja kehonviestintää. Se saattaa aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta. Yhteisöllisyyden tunnetta pystytään vahvistamaan tehostamalla vuorovaikutusta videoyhteyden avulla, puhuttelemalla osallistujia nimillä sekä aktiivoida heitä osallistumaan esittämällä kysymyksiä. Virtuaalitullassa vastausaika saattaa olla normaalia pidempi, joten vastaamiseen on annettava aikaa. Osallistujien keskittymistä pystytään parantamaan havainnollistavien kuvien avulla, joka pienentää osallistujien houkutusta tehdä samalla jotakin muuta etäkokouksen aikana. Jokaiselle etäkokoukselle laaditaan siinä käsiteltävistä asioista tehtävälista ja tavoitteet, jotta kokousaika käytetään tehokkaasti hyväksi. (Työterveyslaitos 2020a.)

2.2.1 Etäjohtamisen erityispiirteet

Etäjohtaminen sisältää useita samoja piirteitä kuin perinteinen johtaminen, jossa työskennellään fyysisesti samassa paikassa työntekijöiden kanssa. Suurin ero on, että ihmistä ei pysty näkemään muuten kuin videoyhteyttä hyödyntäen. Etäjohtaminen vaatii tunneherkkyyttä ja kykyä havainnoida tilannetta etäältä. Asioiden havainnointia helpottaa, jos esimies tuntee alaisensa, koska eri ihmiset arvostavat ja tarvitsevat samaan asiaan erilaista lähestymistapaa. Toisinaan etätyöntekijä saattaa tarvita vain kuuntelijaa, kun taas joskus ohjaaminen on tarpeen. Työntekijöiden tuntemisen lisäksi itsetuntemus auttaa johtajaa onnistumaan työssään. Tuntiessaan omat vahvuudet ja heikkoudet on helpompi ohjata muita jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.

Jatkuva muutos on varmaa digiajan johtamisessa. Liiketoimintajohdon on tärkeä ymmärtää, että teknologia luo paljon uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan ja työn kehittämiseen kuten esimerkiksi etätöön tekemisen. Etäjohtajalta vaaditaan hyvää kykyä omaksua ja kokeilla rohkeasti uusia menetelmiä, kykyä hyödyntää teknologiaa monipuolisesti sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. (Pyyhtiä 2019, 75.)

Etäjohtamisen roolissa tärkeää on hyvän luottamuksen ylläpitäminen, selkeiden toimintaohjeiden jakaminen, tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen sekä työn sujumisen varmistaminen. Näiden lisäksi johtajan on tarkkailtava työilmapiiriä sekä työn kuormittavuuden sopivuutta, jotta ongelmiin osataan puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Työturvallisuuskeskus 2020c.)



Kuva 6. Etäjohtamisessa tarvittavaa osaamista (Vilkman, 2017)

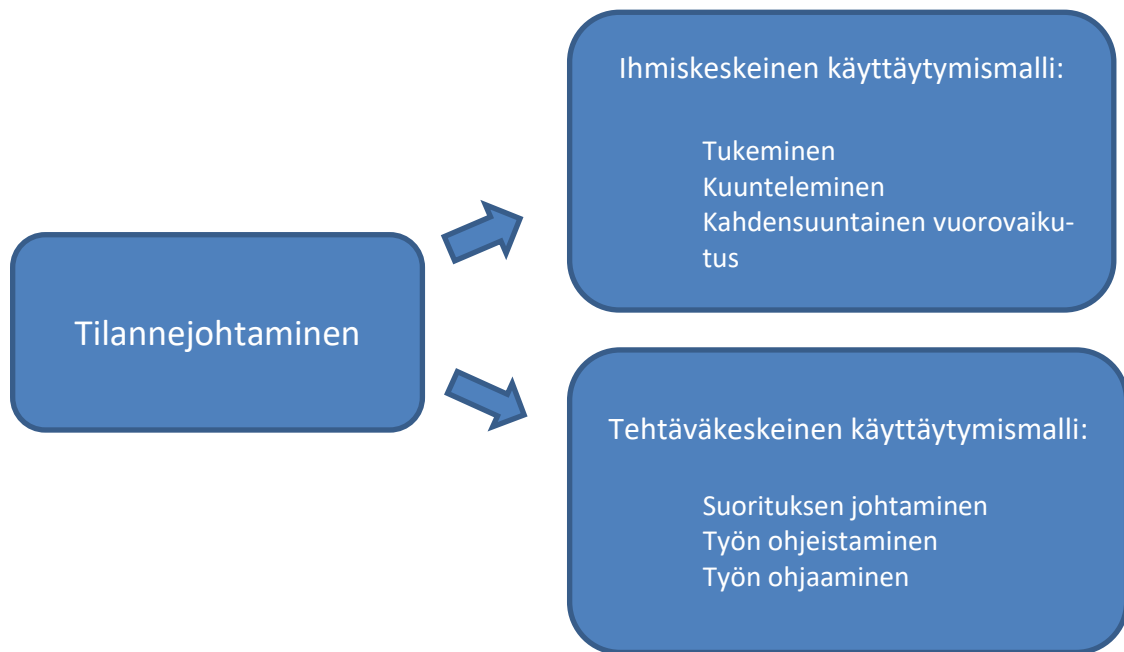
Kuvassa 6 on listattuna etäjohtamisessa tarvittavaa osaamista, joiden hallitsemisesta on hyötyä etäjohtamisessa ja sen kehittämisessä. Tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi esimieheltä odotetaan tietynlaisia valmiuksia ja johtamistaitoja. (Liite 5.)

Etäjohtajalta vaadittavaa osaamista on:

Etäjohtaja tarvitsee kykyä luottaa johdettaviinsa. Pääsääntöisesti työntekijät ovat tunnollisia ja vastuuntuntoisia, jonka takia yksittäiset tapaukset eivät saa horjuttaa luottamusta muihin. Luottamusta voi rakentaa toimimalla itse esimerkillisesti ja tehdä sen minkä lupaa sekä kommunikoida rakentavasti ja avoimesti. Hyvä etäjohtaja keskittyy seuraamaan työssä saavutettuja tuloksia pelkän työhön käytetyn ajanseurannan sijaan. Työntekijöille tarjotaan ohjausta ja tukea aina tarvittaessa ja työn tavoitteet laaditaan yhdessä johdettavan kanssa. Etäjohtajan osaamiseen kuuluu myös jatkuva kiittävän ja rakentavan palautteen antaminen. Hän on kiinnostunut työntekijöistä myös henkilötasolla ja pyrkii tutustumaan heihin ymmärtääkseen paremmin. Ihmisten tunteminen auttaa työn kuormittavuuden seurannassa. (Vilkman 2018.)

Ennakoiva ja aloitteellinen johtamistyyli, jossa johtaja osaa toimia itsenäisesti ja uskaltaa tehdä päätöksiä auttaa tiimiä menestymään. Johtajan kyky suunnitella, organisoida ja delegoida työtehtäviä auttaa joustamaan ja muuttamaan suunnitelmia jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Ensiarvoisen tärkeää on taito kommunikoida selkeästi, jolloin viesti menee helpommin perille tarkoitetulla tavalla. Tiimin jäseniä kannattaa aktivoida osallistumaan. Se parantaa vuorovaikutusta ja lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja me -henkeä. Jokaisesta työntekijästä hyviä ominaisuuksia löytävä etäjohtaja voi saada aktiivisen kuuntelun ja osallistuttamisen avulla yhteyden kaikkiin tiimin jäseniin sekä hän pystyy hyödyntämään johdettaviensa monimuotoisuutta työyhteisössä. (Vilkman 2018.)

Paras tapa johtamiseen vaatii etenkin etäjohtajalta tilannetajua ja herkkyyttä. Johtamisessa on tunnistettava kehitysvaihe, jossa johdettava on meneillään, jotta osataan sopeuttaa toimintaa tilanteeseen nähden oikeanlaiseksi. Seuraavassa kuvassa on kuvailtu tilannejohtajuutta.



Kuva 7. Tilannejohtamisen malli (mukaillen Hersey & Blanchard 1990)

Tilannejohtamisen mallissa esimies mukauttaa omaa käyttäytymistään huomioiden työntekijän valmiudet ja tilanteen. Kuvassa 7 havainnollistetaan johtamiskäyttäytymistä ihmiskeskeisen ja tehtäväkeskeisen käyttäytymisen mukaan. Ihmiskeskeiseen näkökulmaan kuuluu työntekijän kuunteleminen ja tukeminen sekä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus molempiin suuntiin. Tehtäväkeskeinen johtaminen sisältää työn suorituksen johtamista ja ohjeistamista sekä työn ohjaamista. Tässä johtamismallissa riippuen tilanteesta esimies huomioi ja hyödyntää sopivassa suhteessa delegoivaa, tukevaa, valmentavaa ja ohjaavaa käyttäytymistä. (Hersey & Blanchard 1990.)

2.2.2 Temperamenttipiirteet

Jokaisella ihmisellä on omanlainen temperamentti luonteenpiirteenä jo syntyessään ja näitä ominaisuuksia ei pysty mitenkään täysin muuttamaan. Ne ohjaavat käyttäytymistä ja vaikuttavat siihen, miten henkilö suhtautuu ympäristössä tapahtuviin asioihin kuten muutoksiin tai kuinka hän pystyy keskittymään työhönsä häiriötekijöistä huolimatta. Ihmisten erilaisuus tulisi huomioida myös työpaikoilla. Jokainen kokee avokonttorissa työskentelyn ja etätyönteon omalla tavallaan. Tämä ihmisten erilaisuus rikastuttaa työyhteisöä ja jokaiseen ominaisuuteen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia.

Joustavaa, helposti erilaisiin tilanteisiin sopeutuvaa persoonaa pidetään helppona, koska hän pystyy sujuvasti mukautumaan erilaisissa tilanteissa. Tämä nopea sopeutumiskyky johtaa useasti siihen, että hänen mielipiteitään ei monesti edes kysytä, koska oletetaan ettei hänellä niitä ole. Sopeutumiskykynsä vuoksi hän ei useasti kieltäydy asioista, mikä voi johtaa liialliseen kuormittuvuuteen. Vastakohtana sopeutujalle on luonteenpiirre, jolle kaikki muutokset ovat vaikeita ja niihin sopeutuminen on hidasta. Hän ei halua helposti muuttaa toimintatapojaan, vaikka muutos tapahtuisi parempaan suuntaan. Hitaan sopeutumisen omaava henkilö hyötyy, kun saa tilaa ympärilleen ja oman rauhallisen, pysyvän työpisteen käyttöönsä. Rauhaton ympäristö vähentää hänen työtehokkuuttaan ja lisää kuorittavuutta. Rutiinit tuovat hänelle turvaa ja hän ei kaipa vaihtelua päiväänsä. (Keltikangas-Järvinen 2016, 84-85.)

Hyvin sensitiivinen henkilö on koko ajan tietoinen ympärillä tapahtuvista asioista ja hän huomaa siinä pienetkin muutokset. Hän häiriintyy ympärillä tapahtuvista asioista monia muita enemmän ja työpaikalla hän tarvitsee työrauhaa sekä tilaa. Ihmisten kanssa hän on kuitenkin erittäin taitava tunnistamaan sanatonta viestintää ja ymmärtää muiden tarpeita hyvin. Hän on loistava asiakaspalvelija. Hänen aistinsa saattavat olla jopa niin herkäät, että hän saattaa ylireagoida ja loukkaantua tarpeettomasti. Toisten mielialat tarttuvat häneen helposti. (Keltikangas-Järvinen 2016, 90-91.)

Vastakohtana hyvin sensitiiviselle henkilölle on persoona, joka ei häiriinnyt juuri mistään ympärillä tapahtuvista asioista. Hänelle sopivat useammat asiat ja hän vaikuttaa tyytyväiseltä kaikkeen, mutta tämä johtuu siitä, ettei hän huomaa eroa asioiden välillä. Hän on sosiaalisesti paljon kömpelömpi ja eikä välttämättä pysty aistimaan muutoksia sosiaalisissa tilanteissa. Työpaikalla hän pystyy helposti toimimaan häiriintymättä, mutta samalla hän ei pysty ottamaan muita huomioon vaan saattaa puhua liian isoon ääneen tai pitkittää tarpeettomasti palavereja puheillaan. Hän ei huomaa häiritsevänsä muita käytöksellään. (Keltikangas-Järvinen 2016, 92-93.)

Häirittävyys luonteenpiirteenä kuvaa sitä, kuinka helposti henkilön keskittyminen tekemäänsä asiaan herpaantuu ulkopuolisesta tapahtumasta. Korkean häirittävyys, josta useasti käytetään sanontaa huonon keskittymiskyvyn omaava henkilö huomaa kaikki pienetkin äänet ja liikkeet ympäristössään. Häiriö keskeyttää edellisen tekemisen ja hän siirtyy tekemään seuraavaa. Hänen on työelämässä luontevaa siirtyä työtehtävästä toiseen ja hän on erittäin hyvä havainnoimaan ympäristöään. Hyvä keskittymiskyky on taas matalan häirittävyys ominaisuus. Sen omaava henkilö pystyy sulkemaan kaiken ulkopuolelleen ja häntä täytyy tosissaan herätellä saadakseen hänen huomionsa. Hänelle tulee tunne todellisuudessa harvoin tapahtuvista keskeytyksistä, että

häntä häiritään koko ajan. Työelämässä hyvää keskittymiskykyä arvostetaan, mutta samalla hänen voi olla vaikea huomioda muita asiaan liittyviä oleellisia asioita. (Keltikangas-Järvinen 2016, 93-96.)

2.2.3 Itsensä johtaminen

Asenne on itsensä johtamista eli tapa, jolla ihminen suhtautuu maailmaan. Tämä mielentila näkyy jokapäiväisessä toiminnassa myönteisenä tai kielteisenä reaktiona. Asenne on opittu tapa, joka pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin ja sitä voi halutessaan kehittää. Jokainen on itse vastuussa omista ajatuksistaan sekä toiminnastaan ja vain itseään voi muuttaa. Motivaatio on asennetta nopeammin muuttuva reaktiovalmius ja huono asenne voi heikentää motivoitumista. Selkeät tavoitteet, jotka ovat mahdollista saavuttaa ahkeruudella auttavat motivaation syntyyn. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Omilla ajatuksilla on valtavan suuri merkitys oman toiminnan kehittymiseen. Ajatukset saattavat jopa rajoittaa toimintaa ja estää tavoitteisiin pääsyä. Kehittymisen kannalta on suositeltavaa pohdita omaa ajattelutapaa, keskustella siitä ja lukea kirjallisuutta samasta aiheesta. Näin omiin ajatuksiin saa uusia näkökantoja, joista voi olla hyötyä omaan kehitykseen. Suuret tavoitteet kannattaa pilkkoa pieniksi ja edetä aina pienempää välitavoitetta kohden. (Saarinen 2020.)

Suunnitelmallisuus on itsensä johtamisen piirre. Paljon aikaansaavat henkilöt suunnittelevat ajankäyttönsä huolellisesti ja ymmärtävät, että täydellistä suoritusta ei ole olemassa. He erottavat, että milloin työ on riittävän hyvä ja siinä voi siirtyä eteenpäin. Silloin työ myös valmistuu suunnittelussa aikataulussa ja työnteko on tehokasta. Ajankäytön suunnittelussa arvioidaan, paljonko aikaa kuluu tiettyyn työtehtävään ja tiedostetaan, että milloin työn on valmistuttava. Tehtävien priorisointi auttaa toteutuksessa. Työtehtävien jakaminen tärkeysjärjestykseen selkeyttää ja tehostaa työtä. (Salmimies & Ruutu 2014, 169.)

Projektissa Hyvinvoiva finanssiala 2020 tehdyssä tutkimuksessa on selvinnyt, että etätyössä itsensä johtaminen koetaan tärkeimmäksi osaamiseksi konttorityöhön verrattuna. Myös kyky organisoida ja priorisoida asioita sekä ajankäytönhallinta ovat nousseet tärkeiksi ominaisuuksiksi. (Finanssiala ry 2016, 10-11.)

2.2.4 Etätyön sopimukset

Etätyössä noudatetaan samoja työlainsäädännön ja työehtosopimuksen määräyksiä kuin työpaikalla tehtävässä työssä. Etätyö ei vaikuta työntekijän asemaan. Työnantaja ei voi ilman irtisanomisperustetta velvoittaa etätyöntekoon, jos se ei ole kuulunut aikaisemmin työntekijän toimenkuvaan. Vastaavasti työntekijä ei voi vaatia etätyömahdollisuutta, jos se ei ole alkuperäiseen sopimukseen kuulunut. Etätyön erityiskohdista kannattaa sopia työpaikalla erikseen. Sopimukset suositellaan tehtäväksi kirjallisesti ennen etätyönalkamista. (Salli 2012, 96.)

Danske Bankissa etätyöntekemisestä ei ole laadittu erillistä työ sopimusta. Etätyö ei poikkea työpaikalla suoritettavasta työstä muuten kuin että suorituspaikka on muuttunut. Työntekijöiden tehtävänimikkeet ja työtehtävät ovat pysyneet samoina. Ainoana erona on, että työ tehdään etätyössä kotona. Koronaviruksesta johtuvat poikkeusolot tiukensivat sääntöjä useaan kertaan ja nyt lähes kaikki tekevät toistaiseksi etätyötä joka päivä. Normaalioloissa etätyötä voi Danske Bankissa tehdä vain kahtena päivänä viikossa.

Kirjallisena laadittu työ sopimus on kaikkien osapuolten turva ristiriitatilanteissa. Etätyön kestäessä säännöllisenä ylin kuukauden on siitä laadittava aina kirjallinen sopimus. Lyhytkestoisesta etätyöstä ei laadita erillistä sopimusta. Liite 7 sisältää sopimus pohjan etätyöntekemisestä. (Työturvallisuuskeskus 2020b.)

Työnantajan on vakuutettava työntekijänsä työtapaturman ja ammattitaudin varalta tietyn ehdoin. Etätyötä tehtäessä on huomioitava, että tämä pakollinen työtapaturmavakuutus ei välttämättä korvaa tapaturmaa, jos työ tapahtuu muissa kuin työnantajan järjestämissä tiloissa esimerkiksi työntekijän kotona. (Työtapaturma- ja ammattitautilaki 2015.) Etätyössä lakisääteinen vakuutus kattaa vain välittömästi työhön liittyvän tapaturman. Kotona tapahtuva tapaturma on vain harvoin suoraan työstä johtuvaa. Näistä rajoituksista ei olla monesti työpaikoilla tietoisia. (Pro liitto 2020.)

Koronavirus on lisännyt etätyöntekoa ja useat kotitaloudet ovat joutuneet panostamaan rahallisesti etätyössä tarvittavan työhuoneen ja laitteiden hankintaan. Etätöiden tekemisestä aiheutuneet kustannukset ovat verovähennyskelpoisia tietyn ehdoin. Verottaja laskee normaalin 750€ tulonhankkimisvähennyksen jokaiselle. Tämän ylittävät todelliset kulut voi vähentää verotuksessa. Nämä erityisolosuhteet vuonna 2020 saatetaan huomioida verotuksessa nostamalla työhuonevähennystä. Työmatkakulut voidaan vähentää vain kuukausilta, jolloin ne ovat todelliset eli käydään työpaikalla. Etätyökuukausilta niitä ei pysty vähentämään. (Malinen 2020, 12-14.)

Etätyöntekeminen ei vaikuta ravintoedun hyödyntämiseen. Ravintoedun käyttämiseen pätevät samat säännöt niin varsinaisella työpaikalla kuin etätyössä. Etätyössä sopimusravintolan sijaitessa kaukana kannattaa sen järkevyyttä kuitenkin miettiä tapauskohtaisesti. Normaalioloissa ravintoetua ei voi hyödyntää kotiinkuljetuksessa. Tähän on kuitenkin tehty poikkeus koronaviruksen takia. Ravintoetua voi käyttää ruoan kotiinkuljetuksessakin elokuun loppuun 2020 asti. (Malinen 2020, 14.)

Danske Bankissa on käytössä ravintoetu, jota on mahdollista hyödyntää tietyissä sopimusravintoloissa.

3 Tutkimus etäjohtamisesta Oulun Danske Bankissa

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen käytännön toteutusta. Tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2020 laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska haluttiin selvittää etäjohtamisen nykytilanne Oulun Danske Bankissa. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui parhaiten työhön, koska Danske Bankissa aiheesta ei ollut aikaisempaa tietoa. Danske Bank teetätti tämän tutkimuksen, jotta etäjohtamista pystyttäisiin kehittämään jatkossa oikeaan suuntaan. Vastauksia etsittiin kysymyksiin:

-Mitkä tekijät vaikuttavat etätyön ja etäjohtamisen onnistumiseen?

-Miten työntekijät ja etäjohtajat kokevat etäjohtamisen?

-Minkälaisia haasteita etäjohtamisessa koetaan olevan?

-Mitä etäjohtajalta odotetaan?

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun jotain asiaa eli ilmiötä ei tunneta ja siitä halutaan hyvä sanallinen kuvaus. Toisin sanoen selvittää, mistä asiassa on oikein kyse. Pääsääntöisesti sitä käytetään silloin, jos aiheesta ei ole tarpeeksi tietoa eikä tutkimustuloksia. Laadullisella tutkimuksella pystytään selvittämään hyvinkin perusteellisesti jonkun tietyn havaintoyksikön tilanne, mutta vastauksia ei voida yleistää muuhun. Toisin kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, jossa taustalla on jo hyvä tieto ilmiöstä olemassa. Laadullinen tutkimus tehdään aiheesta ennen kvantitatiivista tutkimusta. (Kananen 2014, 16-18.)

3.1 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta eri aineistonhankintamenetelmää. Avoimiin kysymyksiin perustuvaa kyselylomaketta etätyöntekijöille ja teemahaastattelua etäjohtajille. Kyselyn kysymykset ja teemahaastattelun runko olivat laadittu samoista teemoista tarkoituksena saada samoihin asioihin molempien näkemys.

Kyselylomake ja haastattelut soveltuvat tutkimusmetodeiksi parhaiten, kun halutaan selvittää ihmisten toimintatapoja sekä mitä he ajattelevat ja miten he kokevat asian. Induktiivista analyysiä käytetään silloin, kun halutaan tutkimuksen selventävän jotakin odottamattomia asioita aiheesta. Siinä tutkija ei päätä etukäteen, mikä on tärkeää vaan pyrkii tarkastelemaan aineistoa yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164, 185.)

Avoimet kysymykset mahdollistavat saamaan enemmän tietoa asiasta. Tyypillisesti niissä käytetään kysymystyyppinä mitä, miten ja miksi. Suljetut eli dikotomiset kysymykset ovat faktakysymyksiä ja niihin vastataan hyvin lyhyesti. (Kananen 2014, 79-81.) Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys, jonka jälkeen on tyhjää vastaustilaa. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää laatia kysymykset huolellisesti ja muotoilla se niin, ettei kysymyksiä voi ymmärtää monella eri tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 198.)

Tutkimuksen kysymykset laadittiin avoimiksi, jotta vastaajat miettivät vastauksiaan tarkemmin omaa kokemustaan hyödyntäen ja perustelisivat niitä. Toimeksiantaja odotti tutkimukselta mahdollista tietoa, jota kaikki työntekijät eivät suoraan sano. Avoimet kysymykset mahdollistavat sen, että tutkimuksessa selviää jotakin uutta. Tutkija ei välttämättä osaa huomioida kaikkia mahdollisuuksia laatiessaan monivalintakysymyksiä, jolloin jotain voi jäädä selviämättä.

Teemahaastattelussa tutkijan on mahdollista saada selville eroavaisuuksia eri ihmisten välillä keskustelemalla samasta aiheesta etukäteen päätettyjen teemojen pohjalta. Sama asia voidaan ymmärtää ja kokea eri lailla, jolloin tutkijan täytyy selvittää, mikä asia vaikuttaa vastaukseen. Samasta asiasta saadut poikkeavat vastaukset viittaavat asiaan, jota kannattaa selvittää lisää. Eri-laisten kyselytekniikoiden avulla päästään syvemmälle aiheeseen eli oikeaan syyhyn. (Kananen 2014, 86-87.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija luottaa eniten omiin havaintoihinsa kuten keskusteluihin ja erilaisiin haastatteluihin. Haastattelun avulla voidaan kerätä tietoa joustavasti ja saatuja vastauksia on mahdollista selventää jatkokysymyksillä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat selvillä, mutta aiheesta keskustellaan vapaasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-205, 208-209.)

Alkuun kerätty aineisto kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan ja järjestetään. Aineiston analyysillä pyritään tiedon ymmärtämiseen, yhdistelyyn ja päätelmien tekoon. Oleellista siinä on luokittelujen tekeminen sekä niiden perustelut. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222.)

Tavallisesti laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu tapahtuu useassa erässä. Välillä aineistoa analysoidaan ja välillä palataan taas tiedonkeruuseen esittämällä tarkentavia jatkokysymyksiä, jolloin analyysivaihe ja tiedonkeruu vuorottelevat. Kerätty aineisto tiivistetään, tarkastellaan ja etsitään tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen niistä oleellinen tieto, jotka luokitellaan omiin kategorioihinsa. Vastaukset yhdistyvät aina laajempaan kategoriaan. (Kananen 2014, 99-101.)

Tutkimuksen luotettavuus

Seuraavaksi käydään läpi laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä luotettavuuskriteerejä ja miten tämän tutkimuksen luotettavuus on vahvistettu.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytettyjä luotettavuuskriteerejä ovat vahvistettavuus, dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta ja saturaatio eli kylläntyminen. Kylläntymispiste on saavutettu, kun tutkimustulokset alkavat toistumaan. Tulkinnan ristiriidattomuuden eli sisäisen validiteetin selvittäminen on laadullisessa tutkimuksessa haasteellista, koska siinä ei ole tiukkoja sääntöjä. Uskottavuus kuitenkin lisääntyy, jos toinen henkilö on samaa mieltä tutkimuksen tuloksista. (Kananen 2014, 151-154.)

Laadullinen tutkimus on pitkälti tutkijan vastuulla, koska hän päättää tutkimusprosessin etenemisestä ja käytettävistä menetelmistä. Luotettavan tutkimuksen tutkimusprosessi etenee loogisesti ja se pystytään jäljittämään sekä se on dokumentoitu huolellisesti. Tutkijan tulee pystyä perustelemaan valintansa ja löytää yhtäläisyyksiä aikaisempaan tietoon ja tuloksiin aiheesta. Helposti ymmärrettävät tutkimustulokset ja tulkinnat, jotka yhdistyvät käytettyyn teoriaan ovat yleensä totta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.)

Aineistotriangulaatio lisää luotettavuutta, joka toteutetaan keräämällä tietoa useista eri lähteistä ja vertaamalla niitä oman tutkimuksen tuloksiin. Luotettavuus paranee, kun eri lähteistä saadut

tiedot tukevat tutkimuksen tietoja. Vahvistettavuutta tukee myös, kun haastateltu lukee yhteenvedon haastattelustaan ja vahvistaa tulkinnan oikeaksi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka kuvaus tutkimuksen eri vaiheista, kuten haastattelutilanne ja sen olosuhteet. Validius merkitsee tutkimuksen pätevyyttä eli sopivatko tutkimuksen kuvaus ja siihen liitetyt selitykset yhteen. Reliaabelius voidaan todeta, kun toinenkin tutkija tulee samaan johtopäätökseen asiasta eli tutkimuksen mittaustulokset ovat toistettavissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Tutkimuksessa käytetyt luotettavuuskriteerit

Vahvistettavuus toteutui, kun kaksi haastateltua etäjohtajaa vahvisti tuloksen lukemalla teema-haastatteluista kootun yhteenvedon. Siinä ei ilmennyt ristiriitoja. Tulokset olivat selkeät ja muiden on helppoa niitä ymmärtää sekä yhdistää tämän opinnäytetyön teorian tietoon asioista.

Aineistotriangulaation avulla on pystytty myös vahvistamaan luotettavuutta. Tietoa on kerätty monipuolisesti luotettavista eri lähteistä. Verrattaessa niitä tutkimuksen tuloksiin löytyi niistä paljon samankaltaisuuksia kuten tärkeimmiksi nousseet asiat. Etätyössä ja etäjohtamisessa niitä ovat teorian mukaan luotettavuus, tavoitettavuus ja työn suunnitelmallisuus ja ne toistuivat myös tämän tutkimuksen vastauksissa eli tutkimuksen tuloksia voidaan pitää uskottavina ja näin luotettavuus vahvistui.

Dokumentaatio on toteutettu huolellisesti ja se on tärkeää työn uskottavuuden kannalta. Kaikkiin valintoihin kuten käytettyihin menetelmiin, tiedonkeruuseen ja analysointiin on perehdytty etukäteen ja niiden käyttö on perusteltua juuri tässä tutkimuksessa. Työn tekemisen eri vaiheista on pidetty päiväkirjaa, kuten palavereista toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa sekä omia muistiinpanoja prosessin etenemisestä on tehty.

Tutkimuksessa on pystytty hyödyntämään tutkijan omaa kokemusta, koska hän tuntee työn ja sen toimintaympäristön sekä tutkimuksen osallistuneet henkilöt, mikä on helpottanut vastausten ymmärtämistä käytännössä. Tutkija on keskustellut asianomaisten kanssa aiheesta etätyö ja etäjohtaminen Danske Bankissa. Hän kuuluu myös WhatsApp-ryhmään, jossa kirjoitellaan vapaa-muotoisesti tiimin asioista ja on nähnyt ryhmässä jaettuja kuvia todellisista etätyöpisteistä työntekijöiden kotona. Tutkijan kokemus tukee kyselyssä ja haastatteluissa saatuja vastauksia aiheesta ja on auttanut laatimaan niistä todellisen kuvauksen.

3.2 Tutkimuksen käytännön toteutus

Opinnäytetyönä tehty tutkimus käynnistyi aineiston hankinnalla. Kyselylomake laadittiin huolellisesti pohjautuen opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Toimeksiantaja vahvisti kyselyn kysymykset tarkoituksenmukaisiksi ennen niiden lähettämistä vastaajille. Kysely lähetettiin huhtikuussa 2020 sähköpostitse saatekirjeineen Oulun Danske Bankin 22 henkilöasiakaspuolen työntekijälle. (Liitteet 1 ja 2.)

Sähköpostilla toimitettu kysely sisälsi yhdeksän relevanttia avointa kysymystä liittyen etätööhön ja etäjohtamiseen. Kysely laadittiin Microsoft Forms- ohjelmalla, joka on valmis ohjelma kyselyiden laatimiseen. Vastaamisaikaa oli kaksi viikkoa ja se tapahtui nimettömänä, jossa vastausten tulokinnastakaan ei pystynyt vastaajia tunnistamaan. Vastaajille lähetettiin sähköpostimuistutus vastaamisesta vastausajan puolella välissä ja viimeisenä vastauspäivänä esimies vielä muistutti kyselystä aamustartissa. Kyselyyn vastasi 11 henkilöä.

Teemahaastattelut pidettiin huhtikuussa 2020 kolmelle etäjohtajalle. Etäjohtajille tehty teemahaastattelu sisälsi kaksi teemaa: etätö ja etäjohtaminen. Teemat pohjautuvat samoihin kysymyksiin kuin työntekijöiden kyselylomake. Tarkoituksena oli saada näkemys samoista asioista sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. (Liite 3.)

Yksilöhaastatteluina toteutetut haastattelut suoritettiin etätapaamisena Skypen välityksellä äänittäen se iPhone sanelusovelluksella. Jokainen haastattelu kesti noin 20 minuuttia. Etäjohtajille toimitettiin etukäteen tiedot haastattelun teemoista, jotta he osasivat aihetta etukäteen pohtia. Kaikki haastattelut toteutuivat suunnitelman mukaan ja niistä saatiin tutkimukseen hyödyllistä tietoa. Haastattelut litteroitiin auki, jonka jälkeen vastaukset kategorioitiin Excel- ohjelmaa apuna käyttäen. (Liite 4.)

Saadut aineistot käsiteltiin eli luokiteltiin erikseen käyttäen induktiivista sisällönanalyysimenetelmää. Alkuperäiset vastaukset ensin pelkistettiin. Tämän jälkeen pelkistetyt vastaukset abstrahoitettiin eri kategorioihin. Viimeinen kategoria yhdisti aikaisemmat ala- ja yläkategoriat toisiinsa. Näin vastauksia oli helpompi tulkita.

Vastaukset luokiteltiin käyttäen teoriaosuudessa käsitellyn kuvan 3 etätöön edellytykset aiheita. Etätöön edellytyksissä on hyvin kuvattuna etätöön ja etäjohtamisen keskeisimmät asiat, joista löytyivät vastaukset tutkimuskysymyksiin ja sen vuoksi valikoituivat luokittelun kategorioihin. Luokittelun alakategoriaan merkittiin aineiston hankinnalla saatu pelkistetty vastaus. Yläkategoriassa

vastaus tiivistettiin ja yhdistettiin sitä kuvaavaan otsikkoon. Esimerkiksi liittyikö alkuperäinen vastaus työrauhaan vai itsensä johtamiseen. Lopuksi vastaus laajentui niitä yhdistävään kategoriaan, joka muodostui otsikoista: työympäristö- ja välineet, yhteistyö ja vuorovaikutus, johtaminen sekä etätyöntekijän valmiudet.

Kyselyllä ja teemahaastattelulla hankittiin tutkimusmateriaali tutkimukseen, jotta saatiin selvitettyä Oulun Danske Bankin etäjohtamisen nykytilanne. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää jatkossa etäjohtamisen kehittämiseen kaikissa Suomen Danske Bankin konttoreissa, koska toimintatavat ovat samat koko organisaatiossa.

3.3 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastanneiden etätyöntekijöiden mielestä tärkeimpänä **etätyön ja etäjohtamisen onnistumiseen** vaikuttavia tekijöitä ovat ehdottomasti työympäristöön ja välineisiin liittyvät seikat, joita ovat ergonomia, työrauha ja teknologia. Etäjohtajat kokevat tärkeimmäksi tekniikan toimimisen, oman työn suunnittelun ja tavoitettavuuden.

Työympäristö ja välineet

Etätyöntekijät:

Suurin osa vastanneista etätyöntekijöistä kokee, että etätyössä he pystyvät keskittymään tekemäänsä työhön paremmin kuin konttorissa. Konttorissa työ keskeytyy huomattavasti useammin, koska työtä tehdään avotilassa. Työrauha lisää työn tehokkuutta, jolloin samassa ajassa saadaan valmiiksi enemmän. Työrauha pienentää tunnetta työn pirstaleisuudesta ja vähentää siten työn kuormittavuutta. Etätyössä parempaa työrauhaa edellyttää, että työntekemiselle on oma rauhallinen työtila. Pankkisalaisuuden säilyttäminen vaatii tilan, jossa ei ole muita henkilöitä.

Työergonomia koetaan myös tärkeäksi, kun mietitään etätyön onnistumista. Moni vastaajista kokee läppärin näytön olevan liian pieni jatkuvaan työntekoon. Konttorissa jokaisella työntekijällä on käytössään useampia näyttöjä samanaikaisesti. Näytön koko vaikuttaa työn tehokkuuteen ja kuormittavuuteen. Työtuolin, pöydän ja näppäimistön säädettävyys oli myös huomioituna vastauksissa ja niissä koettiin olevan puutteita. Sopivat säädöt ja mahdollisuus työasennon muutta-

miseen päivän aikana parantavat työhyvinvointia. Osa etätyötä tekevistä oli keksinyt erilaisia keinoja nostaa työtasoa välillä korkeammalle, jotta voi välillä tehdä työtä seisten, kuten konttorissa, jossa on säädettävät pöydät. Osa vastaajista toivoi, että työnantaja tukisi rahallisesti etätyöpiSTEEN rakentamista mahdollisimman ergonomiseksi tai lainaisi välineitä työntekoon.

Tekniikan toimiminen on työn onnistumisen kannalta kaikista oleellisin asia. Pankki edellyttää, että etätyöpiSTEellä on oltava hyvät internet yhteydet, jotta työnteKO onnistuu. Tekniikan ongelmat voivat liittyä myös pankin sisäiseen ohimenevään häiriöön. Etätyöntekijät olivat sitä mieltä, että pääsääntöisesti tekniikka toimii hyvin ja sitä oppii kyllä käyttämään. Monet työvälineet ovat täysin samat kuin konttorityössä. Vastauksista kävi ilmi, että aluksi tekniikan käyttöönottamisessa etänä on ollut osalla haasteita ja niihin olisi kaivattu selvempää ohjeistusta. Ongelmiin on kuitenkin saatu hyvin apua ja nyt työt onnistuvat.

Etäjohtajat:

Etäjohtajat ovat myös sitä mieltä, että tehtäessä etätyötä on työrauha parempi kuin konttorissa. Etätyössä keskeytyksiä tulee vähemmän ja aikaa säästyy tehokkaaseen työnteKEMISEEN. Vastauksista ilmeni kuitenkin se, että monien mielestä konttorissakin on ihan hyvä työrauha. Ihmiset kokevat työrauhan hyvin eritavoin. Myös etätyössä on tärkeää huolehtia pankkisalaisuuden säilymisestä, joka edellyttää sitä, ettei muita perheenjäseniä ole paikalla ja kaikki muistiinpanot tehdään sähköisesti. Etäjohtajat pitävät myös tekniikan toimivuutta oleellisimpana asiana etätyön onnistumisen kannalta. ”kun tekniikka toimii ja sitä osataan käyttää, niin etätyön tekeminen onnistuu varmasti yhtä hyvin kuin konttorityökin.”

Etätyössä työn tekemistä voi jaksottaa helpommin itselleen sopivammaksi. Työtä voi tehdä ensin aamulla ja jatkaa myöhemmin tauon jälkeen, jos se sopii työntekijän päivään paremmin, vaikka lastenhoidon takia. Etätyö antaa mahdollisuuden joustaa työajoissa paremmin, mikä auttaa parantamaan työhyvinvointia ja hallinnantunnetta omassa elämässä.

Yhteistyö ja vuorovaikutus

Etätyöntekijät:

Palaverikäytännöissä ilmeni suurimmat erot verrattuna työnteKEMISTÄ konttorissa ja etänä. Yksittäisiä näkemyksiä asioista oli useita ja vastauksissa oli kovasti hajontaa. Joku koki palaverit tehokkaammaksi etänä, koska etätyössä palaverin aikana voi olla omalla työpiSTEellä ja tehdä sa-

malla muita töitä. Haasteellisena koettiin saada tietoa epävirallisista, mutta kuitenkin merkityksellisiä asioista, jos ei ole paikalla palaverissa tapaamisen tai iltavuoron takia. Joka aamuiset aamustartit tuntuvat etätyössä ollessa tärkeämmille kuin konttorityössä. Silloin kaikki ovat koolla ja siitä on hyvä aloittaa työpäivä kotona. Palaverissa ei kuitenkaan tarvitsisi käydä läpi liian tarkasti jokaisen työntekijän tilannetta. ”vastaukseksi riittää, että hoituuko hommat.” Joitakin teknisiä ongelmia palaverissa on ollut, mutta pääsääntöisesti niihin ollaan tyytyväisiä ja ne koetaan hyödyllisiksi.

Yhteistyö kollegoiden kanssa koettiin erittäin hyväksi ja tärkeäksi. Toisten apuun luotetaan ja sitä arvostetaan. Käytössä ovat kaikki samat välineet kuin konttorityössä. Tiimin ryhmächatin oli suosituin nopeissa ongelmatilanteissa. Siinä kysyjän ei tarvitse miettiä, että kuka olisi vapaana ja pystyisi auttamaan. Ongelmaan vastaa henkilö, joka on vapaana ja tietää vastuksen. Vastauksista kuitenkin ilmeni se, että tiimissä oli huomattu, että kaikki eivät vaivaudu vastaamaan, vaikka siihen olisi mahdollisuuskin. Suurin osa kuitenkin koki, että apua ongelmiin saa helposti ja nopeasti.

Työkavereiden kanssa yhteisiä hetkiä kaipasi useampi. Koronaviruksen takia tilanne on poikkeuksellinen ja etätyötä on tehty useita viikkoja. Työkavereita ei ole nähnyt viikkoihin ja yhteisiä lounastaukoja sekä työkavereiden kanssa kuulumisten vaihtamista oli kaivattu. Siihen toivottiin yhteisiä virtuaalikalvitaukoja, joissa voisi jutella vapaamuotoisesti kuulumisia. Tämä olisi kahvitauko, jossa ei olisi tarkoitus käydä läpi työasioita.

Etäjohtajat:

Yhteistyö ja vuorovaikutus nousi tärkeäksi aiheeksi etätyön onnistumisen kannalta myös etäjohtajien mielestä. Etätyössä sosiaaliset kontaktit vähentyvät, joten palaverissa olisi tärkeää saada kontakti kaikkiin työntekijöihin osallistuttamalla heitä kysymyksien avulla. Videoyhteys kaikkien osallistujien kesken olisi hyvä, jotta etätyöstä huolimatta koettaisiin, että oltaisiin lähellä toisia. Kaikki eivät ole mukana jokaisessa palaverissa, jolloin viestin saattaminen poissaolijoille koettiin tärkeäksi, mutta samalla myös välillä haasteelliseksi. Toisinaan etäpalavereja haittaa tekniikkaan liittyvät ongelmat. Se vie kaikkien aikaa ja turhauttaa.

Esimiehet olivat havainneet myös, että osa tiimiläisistä kaipasi yhteisöllisyyden tunnetta enemmän, koska koronaviruksen takia etätyötä oli tehty jo normaalia kauemmin. Etätyössä asiakas saattoi olla ollut ainoa ihmiskontakti etätyöntekijälle, jolloin olo tuntui jopa yksinäiseksi. Tuttujen kollegoiden kuulumisia todella jo kaipasi. Työntekijöiltä tullut ehdotus virtuaalikalveista päätettiin toteuttaa. Siihen osallistui useita etätyöntekijöitä ja se koettiin hyväksi keinoksi viettää taukoa työpäivän aikana.

Yhteydenpito toimii ja sitä pidetään kaikilla samoilla välineillä kuin konttorityössä. Ne asiat, jotka hoidetaan konttorissa kasvotusten, niin etänä soitetaan puhelimella. Ongelmatilanteessa nopein apu tulee ryhmächatillä myös esimiesten mielestä. Sähköpostilla hoidetaan asiat, jotka eivät ole niin kiireellisiä. ”Vaikka ollaan etänä, niin se ei tarkoita, että oltaisiin jotenkin vähemmän tekemisissä. Teknologia mahdollistaa, että en näe syytä, että miksi pitäisi erakoitua jotenkin.”

Etätyöntekijän valmiudet

Etätyöntekijät:

Kaikki kyselyyn vastanneet etätyöntekijät kokivat, että työ etänä onnistuu yhtä hyvin kuin konttorityö. Työtehtävät ovat samat. Tekniikan kanssa on alussa ollut joitakin ongelmia, mutta kaikki on saatu toimimaan kollegoiden ja esimiesten ohjeiden avulla. On kuitenkin tilanteita, joissa konttorissa avun saa helpommin ja selvemmin. Etätyöntekijät kokevat, että paljon täytyy hallita erilaisia asioita jo pelkkään tekniikkaan liittyen.

Etätyössä päivän hyvä suunnittelu on huomioitava. Työntekijöiden mielestä tapaamiset rytmittävät työpäivän hyvin, mutta jos niihin tulee muutoksia, niin miten sitten toimitaan. Toisinaan on hyvä, jos esimies järjestää työtä, kuten jakaa asiakasviestejä vastattavaksi. Oma aktiivisuus on tärkeää ja kyky ottaa vastuuta omasta työstä, vaikka ollaankin etänä. Oman työn hallintaa on myös pitää sovitusta työajoista kiinni. Etätyössäkin täytyy pitää taukoja.

Luottamus nousi esiin vastauksissa. Etätyöntekijät arvostavat molemmin puolista luottamusta sekä luottamusta kollegoihin, vaikka toisia ei näe päivittäin. Tunne siitä, että esimies luottaa on erityisen tärkeää. Myös se, että esimies pitää sanansa mainittiin vastauksissa. Vastauksista ilmeni myös se, että osa työntekijöistä haluaa esimiehen tietävän heidän päivänsä työtehtävistä. ”Etäjohtajan pitää tietää, mitä työntekijät tekevät.”

Etäjohtajat:

Esimiesten mielestä työntekijöiden tärkeimmäksi valmiudeksi tehdä etätyötä nousi selkeästi työn suunnitelmallisuus. Täytyy osata suunnitella ja priorisoida myös seuraavaa työviikkoa ja tehdä työt sovitusti. Omasta työstä on otettava vastuuta. Alkuun tekniikkaan liittyvät asiat huolettivat eniten, mutta kaikki on saatu toimimaan. Työntekijät ovat hyvin itseohjautuvaisia. Luottamus työntekijöihin on erittäin tärkeää ja kyllä heihin luotetaan.

Johtaminen

Etätyöntekijät:

Tärkein ominaisuus etäjohtamisen onnistumisessa koetaan olevan esimiehen hyvä tavoitettavuus. Työntekijät arvostavat esimiestä, joka on yhteydessä takaisin, jos ei heti pysty vastaamaan puhelimeen. Ollessaan pidempään pois tulisi esimiehen huolehtia itselleen sijainen ja ilmoittaa siitä tiimiläisille. Viestinnässä tulisi huomioida vielä paremmin ne henkilöt, jotka eivät ole paikalla.

Etäjohtajien toivottiin järjestävän mahdollisuutta tehdä etätyötä enemmän koronaviruksen jälkeen. Normaalityönteessä etätyötä voi tehdä nyt kaksi päivää viikossa. Etätyön koetaan vähentävän työn kuormittavuutta. Etätyössä työmatkaan ei kulu aikaa ja sen ajan voisi hyödyntää tekeillä jotakin muuta mielekästä.

Osa vastaajista arvostaa, että esimiehen kanssa voi keskustella asiakastapaamisista aivan kuten konttorityössäkkin, kun taas osa odottaa esimieheltä vain töiden ja tiedon välittämistä. Monet ovat tarvinneet teknistä apua ja ohjausta etenkin nyt alussa ja kokevat sitä myös saaneensa.

Myös kokemukset etäjohtajan yhteydenpidosta poikkesivat toisistaan. Osa haluaa, että heihin ollaan yhteydessä ja kysytään kuulumisia. Tämänkaltaisen yhteydenpidon joku taas kokee turhaksi käyttämiseksi. Tässä nousee esille moninaisuus ja ihmisten erilaisuus, joissa tarvitaan ihmistunte-
musta ja tilannetajua etäjohtajalta.

Esille nousi myös huomio korvauksien maksamisesta työaikalain mukaisesti, kun tehdään etätyössä iltavuoroa tai miten kertyy työaikalukumat etätyössä. Vastauksista selvisi, että suurin osa on tyytyväisiä nykyiseen etäjohtamiseen ja ymmärtää, että tämä on uutta myös johtajille.

Etäjohtajat:

Etäjohtajat itse pitivät tärkeimpinä ominaisuuksina etäjohtamisessa sitä, että he ovat läsnä ja tavoitettavissa helposti. Työntekijöitä ohjataan ja katsotaan yhdessä läpi asiakkaiden hankkeita samalla lailla kuin konttorityössäkkin. Työn tekemisen seuraaminen koetaan toisinaan haasteelliseksi, mutta onneksi siihen on hyvät välineet käytössä. Työntekijää voidaan ohjata myös etänä olemalla asiakastapaamisissa mukana kakkosluureja käyttäen. Tämä helpottaa suuresti uusien työntekijöiden tukemisessa. Esimiehiltäkin vaaditaan nykyään tekniikan hallintaa enemmän kuin ennen.

Yhteydenpito on tärkeää ja kuulumisten kysely, jossa varmistetaan töiden sujuminen myös etänä, vaikka varsinaista asiaa ei olisikaan. Näin työntekijälle välittyy tunne työn merkityksellisyydestä. ”Olen itse aktiivisesti yhteydessä työntekijöihin, jotta tunne, että noteerataan ja tieto työn merkityksellisyydestä säilyy.”

Myös positiivisen tunnelman jakaminen on oleellista. Palavereissa jaetaan onnistumisia ja hyviä käytänteitä. Positiivisen fiiliksen ylläpitäminen on tärkeää esimiestyötä. Etäjohtajat haluavat luottaa työntekijöihinsä, vaikka työn tekemisen seuraaminen on haasteellisempaa kuin konttorityössä. ”Se tehdään, mikä sovitaan puolin ja toisin.” Osa työntekijöistä on kertonut olevansa tehokkaampia etänä, kun toiset taas konttorissa. Ihmiset ovat erilaisia ja se on kannattaa huomioida tässäkin asiassa.

Yhteenveto

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että etätyö onnistuu yhtä hyvin kuin konttorissa tapahtuva työ. Vastaajien mielestä etätyössä työhön pystyy keskittymään paremmin, koska häiriötekijöitä ja keskeytyksiä tulee vähemmän. Tämä auttaa pääsemään parempaan tulokseen ja se parantaa myös työhyvinvointia.

Etäjohtajien toimintaan ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta joitakin pelisääntöjä kannattaa sopia ja tarkentaa, kuten etätyön palaverikäytäntöjä. Myös työaikoihin etenkin iltavuoroihin ja työaikalukumiin liittyvissä asioissa ilmeni epäselvyyksiä etätyössä, joista tarkempi selvitys pohdintaosuuden kehittämisideoissa.

Etätyö lisää työmotivaatiota ja työnantajaan ollaan erittäin tyytyväisiä sen suhteen, kun se mahdollisti etätyön jo ennen koronaviruksen pakottamaa etätyötä. Arvostus työnantajaa kohtaan on myös lisääntynyt, koska etätyö korona-aikana vahvisti tietoa siitä, että työnantaja välittää työntekijöiden ja asiakkaiden terveydestä. Työnantajaa pidetään myös nykyaikaisena etätyömahdollisuuden vuoksi. Myös asiakkaat, jotka ovat aikaisemmin kieltäytyneet verkkotapaamisista ovat nyt koronan takia ottaneet verkkoasiointin mielellään käyttöönsä ja ovat tyytyväisempiä asiakkaita.

4 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Oulun Danske Bankin etäjohtamisen nykytilanne. Myös etätyötä käsiteltiin tutkimuksessa, koska se lisää ymmärrystä ja liittyy vahvasti etäjohtamiseen. Toimeksiantaja halusi tietää, mitä etäjohtaja voisi tehdä, jotta etätyöntekijät onnistuisivat työssään paremmin. Tutkimuksen avulla saatiin selkeä käsitys nykytilanteesta. Tässä pohdinnassa käsitellään tutkimusprosessia, tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia, tutkijan ammatillista kehittymistä ja tutkimuksen tulosten perusteella heränneitä kehittämisideoita. Tarkat tutkimustulokset ja niiden yhteenvedot ovat käsitelty omassa luvussaan.

Tutkimusongelma alkoi kehittymään hiljalleen kesäkuussa 2019, jolloin etäjohtaminen koettiin erittäin ajankohtaiseksi aiheeksi Danske Bankissa. Silloin ei vielä ollut tietoa koronaviruksesta, jonka seurauksena kaikki mahdolliset työt ovat siirretty etänä tehtäviksi ja tämän tutkimuksen tarpeellisuus kasvoi entisestään. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi kunnolla tammikuussa 2020 ja päättyi toukokuussa 2020.

Kyselyn kaikki kysymykset olivat laadittu avoimiksi kysymyksiksi, jotta vastauksista mahdollisesti paljastuisi seikkoja, jotka eivät vielä ole tiedossa. Avoimet kysymykset olivat oikea valinta, koska vastauksista ilmeni asioita, joita tutkija ei olisi osannut monivalintakysymyksillä kysyä. Kysymyksiä vastaajan taustatiedoista ei esitetty, koska tässä tutkimuksessa senkaltaisella tiedolla ei ole merkitystä. Toimeksiantaja vahvisti kysymysten relevanttiuden ennen niiden lähettämistä vastaajille. Kaikki tutkimuskysymykset pohjautuivat työssä käytettyyn teoriataustaan. Tutkija tuntee toimialan ja työympäristön, jonka vuoksi hänellä oli jo valmiiksi käsitys tilanteesta, joka helpotti kysymysten laatimisessa.

Kysely onnistui teknisesti hyvin ja siitä saadut vastaukset selvittivät tutkimuskysymykset. Kuitenkin, jos kysymykset laadittaisi uudelleen tutkija pyrkisi selvittämään vielä tarkemmin, mikä motivoi työntekijöitä etätyössä.

Kyselyyn vastasi vain puolet henkilöistä, joille se oli lähetetty, mikä yllätti tutkijan. Kaikkien ei vastanneiden kohdalla unohtamisesta ei ollut kysymys. Vastaajia muistutettiin kyselystä ja motivoitiin vastaamaan perustellen, että vastaukset mahdollistavat heidän oman työnsä kehittämisen. Saadut vastaukset olivat kuitenkin kattavia, hyödyllisiä ja niistä sai luotettavan käsityksen tilanteesta.

Tutkija on pohtinut syitä, mitkä tekijät vaikuttivat vastausten määrään. Suurin syy on todennäköisesti se, että työ on erittäin hektistä, jolloin on pakko priorisoida ja jättää kaikki ylimääräinen pois pysyäkseen aikataulussa. Henkilöt luottivat siihen, että muut vastaavat ja kokivat ettei yksittäisellä vastaamattomuudella olisi väliä. Vastausten määrään ei todennäköisesti vaikuttanut, että oliko kysymykset laadittu avoimina- vai monivalintakysymyksinä. Vastaajat kirjoittavat työssään napakkaa tekstiä, joten muutaman lauseen kirjoittaminen vastaukseksi ei vaikuta työläämmältä kuin monivalintavastauskaan. Kysymykset olivat laadittu helpoiksi vastata.

Teemahaastattelut toteutuivat täysin suunnitelman mukaisesti ja niistä sai hyödyllistä tietoa tutkimukseen. Haastatteluissa käsiteltiin samoja teemoja kuin työntekijöiden kyselyssä ja näin saatiin tieto samasta asiasta myös esimiehiltä. Tutkimusmenetelminä kyselylomake ja teemahaastattelu olivat perusteltuja ja toimivat hyvin. Haastattelutekniikka kehittyi haastattelujen edetessä, jolloin hyödyllisiä jatkokysymyksiä oli helpompi esittää.

Haastattelun luotettavuus saattaa heikentyä, jos haastateltava haluaa antaa asioista paremman kuvan kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Työn haastateltavat kuitenkin avautuivat ja kertoivat myös epäkohdista ja asioita, joissa olisi parannettavaa. Haastattelija ei tuonut asioista omia mielipiteitään esille, jottei vaikuttaisi haastateltavaan.

Vastausten luokittelu onnistui ja tukeutui teoriataustaan hyvin. Sen avulla saatiin selkeät vastaukset tutkimukseen. Luokittelu auttoi tekemään yhteenvedon vastauksista.

Tutkimustulokset täyttävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ja tästä tutkimuksesta on hyötyä toimeksiantajalle. Tutkimusongelma ratkesi, kun vastaus tutkimuskysymyksiin saatiin. Oulun Danske Bankin etäjohtamisen nykytilanne selvisi niiden avulla ja etäjohtamista voidaan kehittää jatkossa tuloksia hyödyntäen. Kehittämisideoissa on seikkoja, joihin kiinnittämällä huomiota saadaan varmasti tyytyväisyyttä esimiesten toimintaan ja työnantajaan parannettua. Tyytyväiset työntekijät tekevät parempaa tulosta ja ovat sitoutuneempia työhönsä.

Tutkimus onnistui, koska tutkimusongelma ratkesi. Oulun Danske Bankin etäjohtamisen nykytilanne saatiin selvitettyä tutkimuskysymysten avulla. Etätyön ja etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tekniikan hallitseminen ja toiminen sekä etätyöpäivien etukäteen suunnittelu. Nykyaikainen tekniikka tukee yhteydenpitoa esimiehen, työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Sitä arvostavat kaikki.

Pääsääntöisesti etäjohtamiseen ollaan tyytyväisiä ja se onnistuu hyvin. Etäjohtamisessa on paljon samoja piirteitä kuin paikan päällä tapahtuvassa johtamisessa. Tekniikan hallitseminen ja sen toimiminen on oleellista etäjohtamisessa, jotta palaverit pystytään pitämään aikataulussa. Yhteyttä pystytään pitämään samalla tavalla kuin konttorissakin.

Etäjohtamiseen haasteita tuo toisinaan tekniikka, joka ei aina toimi. Pääsääntöisesti välineitä kyllä osataan käyttää. Ero konttorityöhön on, että ihmisiä ei pysty näkemään kuin videon välityksellä. Normaalioloissa, kun etätyötä tehdään vähemmän, niin se ei haittaa. Eniten etäjohtajalta odotetaan helppoa tavoitettavuutta. Apua saadaan helposti myös kollegoilta.

Opinnäytetyön teko ja tutkimus muovaantuivat ja muuttuivat tutkimuksen edetessä. Asiat selkintyivät prosessin edetessä. Alussa laadittu viitekehys ei enää lopussa tuntunutkaan täysin oikealta.

Kehittämisisideat

Vastauksista ilmeni asioita, joihin kiinnittämällä huomiota pystytään etäjohtamista ja etätyötä kehittämään pienillä toimenpiteillä kehittämisisideoita hyödyntäen. Seuraavana on listattuna kehittämisisideoita.

Toimintaohjeet kannattaa kerrata etätyönä tehtävistä **työajoista, liukumien kertymisestä sekä iltavuoroista** ja niiden kirjaamisesta palkanmaksujärjestelmään, jotta ne kertyvät oikein ja palkat osataan maksaa. Epäselvyydet näissä aiheuttavat turhaa tyytymättömyyttä. Vastausten perusteella näissä asioissa ilmenee epäselvyyksiä. Myös etätyössä työaikoja tulee noudattaa.

Etäpalaveriihin kannattaa sopia selkeät **pelisäännöt**, joita kaikkien tulee noudattaa. Etäjohtajan olisi hyvä suunnitella palaverit niin tarpeelliseksi, ettei sitä koeta ajanhukaksi ja tehdä samalla muita töitä. Tutkimusten mukaan kukaan ei pysty keskittymään kahteen asiaan kunnolla yhtä aikaa. Silloin jää aina jotakin huomioimatta. Vastauksista ilmeni, että joku koki etäpalaverit tehokkaiksi juuri siksi, että samalla voi tehdä muita töitä. Se on harhaanjohtavaa tehokkuuden tunnetta ja ennemminkin se lisää tunnetta työn pirstaleisuudesta ja keskeytyksistä.

Etäjohtajat kokevat työntekijöiden **osallistuttamisen** palaverissa tärkeänä, että jokainen työntekijä noteerataan. Osa etätyöntekijöistä kokee sen lapselliseksi ja jopa **ajanhukaksi** toivoen nopeampaa läpikäyntiä. Tässä tulee vastaan taas ihmisten erilaisuus, koska toiset pitävät sitä tärkeänä huomioimisena ja motivoituvat siitä. Tätä seikkaa on hyvä pohtia löytäen siihen sopiva taseapaino. Palaveri ja kaikkien mielipiteiden kuuleminen edes kerran tuo monelle kiireiseen päivään

hyvän hetken hengähtää. Kiireen tunteen lisääminen palaverissa ei paranna työhyvinvointia eikä tulosta.

Esimiehet haluavat olla työntekijöihin **yhteydessä** ja kysellä kuulumisia sekä selvittää mitä töitä heillä on meneillään. Osa työntekijöistä kokee, että heistä välitetään, mutta osa työntekijöistä kokee tämän yhteydenpidon turhana käyttämisenä ja jopa hiukan ärsyntyvät siitä. Tilanteessa on ristiriita, joka johtuu ainakin osittain luottamuspulasta puolin ja toisin. Tähän asiaan kannattaa kiinnittää huomiota ja pohtia miten **luottamusta** voisi parantaa.

Etätyötä tehtäessä koettiin **työrauhan** olevan huomattavasti parempaa kuin konttorissa. Työntekijöitä kannattaa muistuttaa ja kannustaa hyödyntämään tehokkaammin **Oulun konttorin monipuolisia työtiloja** avokonttorin lisäksi. Avokonttorin pelisäännöt kannattaa myös kerrata.

Mahdollisuutta tehdä **useammin etätyötä** kannattaa selvittää. Normaalioloissa etätyötä voi tehdä nyt maksimissaan 2pvä/vko. Voisiko sitä lisätä esimerkiksi, joka toinen viikko 3 päivää. Etäpäivinä tulisi olla kuitenkin sovittuna tietty määrä verkkotapaamisia, jotta voi olla etätyössä. Kaikista vastauksista ilmeni, että etätyöpäiviä arvostetaan ja ne koetaan lisäävän työtyytyväisyyttä. Etätyössä koetaan keskittymisen olevan parempaa, jolloin työnteko on tehokkaampaa ja mielekkäämpää kuin avokonttorissa.

Etätyössä kannattaa kiinnittää huomiota **työergonomiaan**, jotta työntekijät pysyvät kunnossa. Se vaikuttaa vahvasti tehokkuuteen ja jaksamiseen. Työntekijöitä kannattaa motivoida panostamaan kunnon työergonomiaan, vaikka onkin kotona. Työnantajan kannattaa selvittää eri mahdollisuuksia olla apuna rakentamassa **ergonomisia etätyöpisteitä** työntekijöille. Miettiä, voisiko työvälineitä lainata kotiin tai tukea hankintaa jotenkin. Työterveysasemalta saa ohjeita suosituksista. Kannattaa muistuttaa myös mahdollisuuksista vähentää verotuksessa etätyöstä koituvia kustannuksia.

Suosittelaa, että työntekijöitä kannustetaan ja muistutellaan terveellisistä elämäntavoista. Terveellinen ja monipuolinen **ruokavalio** on hyödyksi kaikille. Lounasetu jää käyttämättä monella etätyössä ollessa, koska sopimusruokalot ovat kaukana. Työaikana on kuitenkin tärkeää syödä monipuolisesti, jotta hyvä työvire säilyy koko päivän. Etätyöpäivänäkin kannattaa noudattaa itselle sopivia **rutineja**, sillä ne auttavat hallitsemaan osaltaan terveellisiä elämäntapoja.

Suosittelaa mietittäväksi keinoja **liikunnan lisäämiseksi**. Etätyössä helposti askelten määrä jää normaalia konttorityöpäivää vähemmäksi, ellei aktivoiduta liikkumaan. Harkita voisi palaverien pitämistä ulkona kävellen. Pieni happihyppely tekisi hyvää. Toisinaan voisi järjestää leikkimielisiä

kilpailuja muistuttamaan hyötyliikunnasta. Etätyöläinen voisi ottaa kuvan, kun liikkuu. Kyse voi olla ihan arkiliikunnasta. Aktiivisin tai hauskipia kuvia yhteiseen ryhmään lähettävä saisi mainetta ja kunniaa, joskus mahdollisuuksien mukaan palkinnon. Jaettaisiin positiivista fiilistä ja onnistumisia. Hyvinvoivat työntekijät ovat kuitenkin kaikista tehokkaimpia pitkällä aikavälillä.

Kehittyminen

Tutkimusprosessin edetessä huomaan kehittyneeni paljon. Osaan yhdistää saamani ohjeistukset käytäntöön työssäni. Toisinaan olen huomannut vasta myöhemmin, mitä ohjeistus oikeastaan tarkoitti, mutta olen oppinut valtavasti. Aikatauluun liittyvät asiat ovat välillä mietityttäneet, koska vastaavaa työtä en ole aikaisemmin tehnyt. Aikataulussa pysyminen on kuitenkin onnistunut hyvällä työn suunnittelulla. Tehokkuutta on selvästi lisännyt se, että olen määritellyt aikataulun tarkasti. Kohdallani ei olisi riittänyt vain aluksi tehty aikataulun suunnittelu vaan ihan päivätason suunnittelu auttoi tehostamaan toimintaa. Työn suunnittelu on tuttu taito jo entuudestaan, mutta se osoittautui vieläkin tärkeämmäksi ja on hioutunut paremmaksi opinnäytetyöprosessin edetessä. Tehokkuutta lisää se, että tietää mitä tekee seuraavaksi ja tekemisen aikataulun. Pieni paine on ollut hyväksi. Toisaalta myös tieto siitä, että jos en pysty saamaan valmiiksi suunnittelussa aikataulussa, niin sekään ei ole maailman loppu. Riittää, kun teen parhaani. Into työhön säilyi loppuun asti hyvänä.

Työn tekeminen on kehittänyt myös itsenäisyyttä tiedonhaussa. Olen käyttänyt useita eri tapoja etsiä tietoa teoriaosuuteen ja osaan ajatella kriittisemmin lähteiden luotettavuutta. Tämä on vaikuttanut arkielämäänkin siten, että valitsen tietolähteen luotettavuuden perusteella, kun selvitän esimerkiksi koronaviruksen tilannetta. Myös sinnikkyys on kehittynyt. Ongelmien ilmaannuttua kannattaa rauhoittua, niin kyllä asiat selkiytyvät ja ongelmiin saa apua tarvittaessa. Paljon asioita selviää täysin itsenäisesti, kun malttaa selvittää. Hengitä pari kertaa syvään ja mieti uudelleen on hyvä ohje.

Lähdeluettelo

- Ahlroth, A. (2017). *Järkytä avoimuudella: Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen*. Saatavilla 3.3.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Alhonsuo, S. (2020). *Finanssivalvonta. Koronavirus heikentää myös finanssisektoria*. Saatavilla 28.3.2020. <https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/16973/Koronavirus-heikentaa-myos-finanssisektoria.pdf?sequence=1>
- Akava. (2019). *Tietoa työstä. Etätyö*. Saatavilla 3.3.2020. <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>
- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Saatavilla 5.4.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Danske Bank, Suomi. (2020). Saatavilla 28.2.2020. <https://danskebank.com/fi/tietoa-pankista>
- Dhawan, E. & Chamorro-Premuzic, T. (2018). Harvard Business Review. *How to collaborate if your team is remote*. Harvard Business Review. Saatavilla 26.2.2020. <https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote>
- Eriksson, P & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage
- Finanssiala. (2016). Saatavilla 7.3.2020. <https://issuu.com/finanssialankeskusliitto/docs/joustava-tyo-ja-osaaminen-finanssia>
- Fried, J., Hansson, D. H. & Heiskanen, M. (2014). *Etänä: Toimistoa ei tarvita*. Saatavilla 28.2.2020. <https://outi.fi/kirjasto>, Kauppakamari.
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Saatavilla 25.2.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Edita.
- Helsingin Yliopisto. (2020). *Kielijelppi. Nonverbaalinen viestintä*. Saatavilla 5.4.2020. <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/nonverbaalinen-viestinta/>
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1990). *Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla*. Helsinki: Yritysvalmennus-kirjat.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. ed.). Helsinki: Tammi.

- Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Saatavilla 28.2.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Talentum.
- Janhonen, M., Lähteenmäki, L. & Alvesalo-Kuusi, A. (2018). *Turvallisuuden johtamisen kipupisteet yhteisillä työpaikoilla: Työelämän tutkimus*: 16 (3), 169-181.
- Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: *Menestyksen timantti* (4., tarkistettu painos ed.) Saatavilla 3.3.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Talentum.
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: *Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhunen, J. [Ammattiliitto-Pro] (27.1.2016). *Etätöiden mahdollisuudet finanssialalla*. (video). Saatavilla 5.3.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=sDsHEYGZxU&feature=youtu.be>
- Keltikangas-Järvinen, L. (2016.) *Hyvät tyypit: Temperamentti työelämässä*. Saatavilla 27.4.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Ellibs-kirja.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Saatavilla 2.3.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent.
- Malinen, K. (2020.) *Jouduin etätöihin, voinko saada verovähennyksiä? Taloustaito: 4/2020*.
- Pro liitto. (2020). *Pro uutiset. Kuka korvaa etätöissä sattuneen tapaturman?* Saatavilla 15.3.2020. <https://www.proliitto.fi/uutiset/tyossa-terveena/kuka-korvaa-etatyossa-sattuneen-tapaturman#1da7b429>
- Pyyhtiä, T. (2019). *Digiajan johtajan käsikirja*. Helsinki: BoD- Books on Demand.
- Saarinen, E. *Ajattelun ajattelun ajattelu*. 2/8 2020. Filosofia ja systeemiajattelu [podcast]. Aalto Yliopisto.
- Salli, M. (2012). *Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti: Erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot*. Saatavilla 16.3.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Helsingin seudun kauppakamari.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2014). *Itsensä johtaminen*. Saatavilla 8.3.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Talentum Media.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2020.) *Työhyvinvointi*. Saatavilla 28.3.2020. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sydänmaanlakka, P. (2019). *Globaali johtaminen: Miten hallita maailmaa älykkäästi*. Saatavilla 1.3.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>. Alma Talent.

Työtapaturma- ja ammattitautilaki. L 459/2015. Saatavilla 14.3.2020. <https://www.finlex.fi>

Työterveyslaitos. (2020). *Etätyöpäiviä tulossa. Vinkit työntekijälle ja työnantajalle*. Saatavilla 5.4.2020. <https://www.ttl.fi/etatyopaivia-tulossa-vinkit-tyontekijalle-ja-tyonantajalle/>

Työterveyslaitos. (2020). *Toimiva työyhteisö. Hyvän johtamisen kriteerit*. Saatavilla 3.3.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työturvallisuuskeskus. (2020a). *Asiantuntija ja toimistotyö*. Saatavilla 13.3.2020. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistotyö/kuormittumisen-hallinta>

Työturvallisuuskeskus. (2020b). *Etätyö-ohje ja siitä sopiminen*. Saatavilla 29.4.2020. <https://ttk.fi/files/5486/Etatyooohje-ja-sopimus-malli.pdf>

Työturvallisuuskeskus. (2020c). *Etätyössä turvallisesti. Etätyön edellytykset*. Saatavilla 14.4.2020. <https://ttk.fi/koulutus-ja-kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa-turvallisesti>

Työturvallisuuskeskus. (2019). *Etätyön työolojen ja työympäristön riskienkartoitus*. Saatavilla 14.4.2020. <https://ttk.fi/files/4181/etatyon-riskienkartoitus-17102019.pdf>

Työturvallisuuskeskus. (2020d). *Digijulkaisut. Etätyössä turvallisesti*. Saatavilla 15.3.2020. <https://ttk.fi/koulutus-ja-kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa-turvallisesti>

Työturvallisuuskeskus. (2020e). *Digijulkaisut. Etätyössä turvallisesti. Ergonomia*. Saatavilla 14.4.2020. https://ttk.fi/koulutus-ja-kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa-turvallisesti#ergonomia_9

Työturvallisuuskeskus. (2020f). *Työympäristö. Fyysiset kuormitustekijät*. Digitalisaatio ja työsuojelu. Saatavilla 25.2.2020. <https://ttk.fi/ajankohtaista/teema-artikkelit/digitalisaatio-ja-tyosuojelu.8907.news>

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum. Saatavilla 1.3.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.30407>

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Saatavilla 3.3.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Talentum Pro.

Vilkman, U. (2018). *Etäjohtaminen: Miten kehittää esimiehiä johtamiseen*. Saatavilla 6.4.2020. <https://etajohtaminen.fi/miten-kehittaa-esimiehia-etajohtamiseen/>

Vilkman, U. (2017). *Etäjohtaminen: Etäjohtamisessa tarvittavan osaamisen kartoittaminen*- liite. Saatavilla 6.4.2020. <https://etajohtaminen.fi/materiaalit/>

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavilla 2.3.2020. [https://kamk.fi/kirjasto, Alma](https://kamk.fi/kirjasto,Alma) Talent.

Saatekirje

Hei

Tämä on kyselytutkimus, joka on tarkoitettu Oulun Danske Bankin henkilöasiakaspuolen etätyötä tekeville työntekijöille. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Danske Bankin etäjohtamisen nykytilanne. Kysymykset käsittelevät etätyötä sekä etätyön johtamista.

Tutkimuksen tilaaja on Oulun Danske Bank ja se on osa opinnäytetyötäni, joka kuuluu osaksi Kaajan ammattikorkeakoulun liiketalouden opintoihini. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään etäjohtamisen kehittämisessä Danske Bankissa, joten vastauksellasi on suuri merkitys kehittämisen mahdollistamiseksi.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja tutkimustulokset julkaistaan siten, ettei vastaajaa voida niistä tunnistaa. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Vastaamisaikaa on kaksi viikkoa eli 15.4.2020 asti.

Kyselyyn vastataan seuraavan linkin kautta: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=INIZWzIQvE-HBTZUTG4O2zZB6z7ErU-JEpOzBaSpOAYZUQTE5WjgyVk8xQUFJVjdKRUFUEIBU0xSUS4u>

Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoa kyselyyn liittyen,

Mervi Lauriala

Opiskelija, monimuotokoulutus

Kyselyn kysymykset etätyötä tekeville työntekijöille

Etätyö

1. Miten etätyö vaikuttaa työsi onnistumiseen Danske Bankissa?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten etäpäiväsi onnistumiseen?
3. Minkälaisia työtä haittaavia ongelmia sinulla on ollut etätyöpäivinäsi?
4. Miten etätyötä voitaisiin kehittää, jotta onnistuisit työssäsi paremmin?
5. Minkälaisesta yhteydenpidosta koet olevan hyötyä tiimisi tai esimiehesi kanssa etäpäiväsi aikana?

Etäjohtaminen

6. Minkälaista apua olet tarvinnut esimieheltäsi etätyötä tehdessäsi?
7. Mitä esimiehesi voisi tehdä, jotta onnistuisit etätyössäsi paremmin?
8. Minkälaista asioita arvostat eniten esimieheessä, kun teet etätyötä?
9. Mitä muuta haluaisit sanoa etätyöstä tai etäjohtamisesta Danske Bankissa?

Teemahaastattelun runko etäjohtajille

Teema 1 etätyö

1. Miten etätyö vaikuttaa mielestäsi työn onnistumiseen Danske Bankissa?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten etäpäivien onnistumiseen?
3. Minkälaisia työtä haittaavia ongelmia olet havainnut etätyöpäivissä?
4. Miten etätyötä voitaisiin mielestäsi kehittää, jotta siinä onnistuttaisiin paremmin?
5. Minkälaista yhteydenpidosta koet olevan hyötyä etäpäivän aikana tiimin ja esimiehen välillä?

Teema 2 etäjohtaminen

6. Minkälaista apua tai tukea etätyöntekijät ovat tarvinneet etätyötä tehdessään, pystytkö heitä auttamaan mielestäsi tarpeeksi?
7. Miten voit auttaa etätyöntekijöitä onnistumaan työssään?
8. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita etäjohtamisessa?
9. Mitä muuta haluaisit sanoa etätyöstä tai etäjohtamisesta Danske Bankissa?

Esimerkki aineiston käsittelystä

Haastattelun litterointi

Miten voit auttaa etätyöntekijöitä onnistumaan työssään?

-Olen läsnä, vaikka en fyysisesti ole paikalla. Minut tavoittaa chatillä, puhelimella, Skypen kautta. Tiimissä autetaan toisiaan ja kaikki ottaa vastuuta omasta työstä myös etänä. Todella tärkeänä näen, että palaverissa jaetaan onnistumisia, haasteita ja kokemuksia. Pidetään palavereissa positiivinen fiilis yllä. Olen itse positiivinen ja haluan, että se tarttuu muihinkin. Paljon on puhuttu etätyöstä tiimipalavereissa. Skypen kautta voidaan näyttää, että jos on joku ongelma. Työntekijäkin pystyy näyttämään, että missä kohtaan joku ei pelitä. Ihmisiä kannattaa kyllä rohkaista tekemään etänä, jos hallitsee tekniikan niin kannattaa rohkaista etätöihin. Tuli esiin, että porukka kaipaa jo sosiaalisia kontakteja, kun etätöissä ollaan oltu jo kolme viikkoa. Tehtiin kaikille kalenterikutsut kaksi kertaa viikossa tämmöisille virtuaalikalkeille. Voidaan vaihdella kuulumisia ja saadaan muitakin sosiaalisia kanssakäymistä ja kuulumisia.

Luokittelun toteutus, pelkistetty vastaus:

-Tsemppaamalla, onnistumisten jakaminen, viestien ja informaation jakaminen. Olemalla itse läsnä ja tavoitettavissa. Tiimissä autetaan toisia. Olemalla positiivinen palaverissa. Jaetaan onnistumisia ja haasteita palaverissa. Skypen kautta voidaan näyttää, jos jokin ongelma puolin ja toisin. Haluan rohkaista etätöihin. Kunhan hallitsee tekniikan niin pystyy. Sosiaalisuutta on toivottu lisää. Kaikille kalenterikutsu virtuaalikalkeille, jossa voidaan jakaa kuulumisia.

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
Tsemppaamalla, onnistumisten jakaminen, viestien ja informaation jakaminen	ohjaus, tavoitteet	johtaminen
Olemalla läsnä ja tavoitettavissa	tavoitettavuus, kokouskäytännöt	Yhteistyö ja vuorovaikutus
jakamalla onnistumisia/haasteita ja olemalla positiivinen	ohjaus, tavoitteet	johtaminen
tiimissä autetaan muita	yhteisöllisyys	yhteistyö ja vuorovaikutus
sosiaalisuutta päätettiin lisätä virtuaalikalkeilla	Yhteisöllisyys, kokouskäytännöt	Yhteistyö ja vuorovaikutus
Skypen kautta pystytään näyttämään jokin ongelma	tekniikka	Työympäristö ja välineet
Haluan rohkaista etätöihin	ohjaus/perehdytys	johtaminen
Jos hallitsee tekniikan niin kyllä onnistuu etätö	osaaminen/ohjaus ja perehdytys	etätyöntekijän valmiudet/johtaminen

Kuva 1. Kategoriat pohjautuvat teoriaosuuden kuvaan 3 etätyön edellytykset

Etäjohtamisessa tarvittavan osaamisen kartoittaminen (Etäjohtaminen 2017)

Arvioi itseäsi etäjohtajana, jonka jälkeen pohdi, miten voisit siinä kehittyä.

1. Minun on helppo luottaa johdettaviini.	
2. Toimin itse luottamusta rakentavasti: puhun asioista avoimesti, en lupaa sellaista, mitä en voi pitää jne.	
3. Keskityn seuraamaan työn tuloksia, en työhön käytettyä aikaa.	
4. Ohjaan ja tuen johdettaviani tarvittaessa päivittäisessä toiminnassa.	
5. Osaan tukea johdettaviani tavoitteiden asettamisessa.	
6. Annan jatkuvasti sekä kiittävää että korjaavaa palautetta.	
7. Toimin proaktiivisesti (ennakoivasti ja aloitteellisesti).	
8. Kykenen itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon.	
9. Olen taitava organisoimaan ja suunnittelemaan työtä.	
10. Pystyn joustamaan erilaisissa tilanteissa ja tarvittaessa muuttamaan suunnitelmia.	
11. Olen hyvä delegoimaan työtehtäviä.	
12. Tunnistan työntekijöissäni stressin merkit.	
13. Osaan kommunikoida tehokkaasti ja saan viestini perille.	
14. Kannustan tiimin jäseniä vuorovaikutukseen keskenään.	
15. Pysähdyn kuuntelemaan johdettaviani (aktiivinen kuuntelu)	
16. Saan luotua yhteyden erilaisiin työntekijöihin helposti.	
17. Löydän jokaisesta johdettavastani vahvuuksia.	
18. Olen kiinnostunut ja utelias johdettavistani myös henkilökohtaisella tasolla.	
19. Osaan innostaa johdettaviani ja luoda tiimiin hyvää me-henkeä.	
20. Pyrin hyödyntämään tiimin jäsenten erilaisuutta yhteistyössä.	

Etätöön ja työolojen työympäristön kartoitus (Työturvallisuuskeskus 2019)

	Kunnossa	Kehitettävää	Huomio, toimenpide-ehdotus
Työtila ja -ympäristö			
Työtilan sopivuus työhön, riittävä tila, häiriötön ympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työympäristön turvallisuus, tapaturmavaarat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergonomia: työasento, kalusteet ja niiden säädöt, työ- ja apuvälineet, näköergonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työympäristötekijät: valaistus, lämpöolosuhteet, sisäilma, melu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vuorovaikutus ja yhteistyö			
Yhteistyön toimivuus ja yhteydenpitokäytännöt: esimiestyö, mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan, tiedonkulku, yhteydenpito työterveyshuoltoon ja työsuojeluhenkilöstöön, häiriöt, ristiriidat ja epäasiallinen kohtelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tietotekniikka ja ohjelmistot			
Työhön soveltuvat laitteet ja työvälineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toimivat ja soveltuvat ohjelmat ja yhteydet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tietotekninen osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tekninen tuki ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Perehdyttäminen			
Etätöysopimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etätööhön liittyvät periaatteet, säännöt ja vakuutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toiminta ongelma- ja hätätilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työaika			
Työajan ilmoittaminen ja seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Päivittäiset ja viikoittaiset todelliset työtunnit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vaikutusmahdollisuudet työaikaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työaikajoustojen käyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Palautumisajan riittävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kuormittuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Etätyösopimus (Työturvallisuuskeskus 2020)

Etätyösopimus

Sopimus tehdään kirjallisesti, kun kyseessä on vähintään kuukauden kestävä säännöllinen etätyö. Lyhytkestoisesta etätyöstä ei tehdä erillistä sopimusta.

Osapuolet	Työntekijän nimi: Tehtävä: Työpaikan osoite: Esimies:
Etätyöntekopaikka	<input type="checkbox"/> Työntekijän koti Kirjoita osoite tähän <input type="checkbox"/> Muu, mikä Kirjoita osoite tähän
Etätyön voimassaoloaika sekä toteuttaminen	Etätyösopimus on voimassa <input type="checkbox"/> Toistaiseksi <input type="checkbox"/> Määräaikainen Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä. - Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä. välinen aika Kirjoita tähän toteuttamistapa (kerran viikossa, x päivää kuukaudessa tms.) Etätyöpäivistä sovitaan etukäteen esimiehen kanssa.
Työaika	Tähän työaika työehtosopimuksen mukaisesti tai miten erityisesti on sovittu
Etätyösopimuksen irtisanominen	Irtisanominen molemmin puolin 7 pv irtisanomisaikaa noudattaen
Työsuhteen ehdot	Työsuhteen ehdot määräytyvät voimassa olevan työehtosopimuksen mukaisesti. Lisäksi etätyössä noudatetaan etätyöohjetta.

Yhteydenpito, seuranta ja raportointi	Tavoitettavuus, yhteydenpito ja mahdollinen työn edistyminen
Työvälineet	Työntekijällä on käytössä seuraavat työnantajan hankkimat työvälineet:
Kustannusten korvaaminen	Noudatetaan matkustusohjesääntöä
Etätööhön liittyvät velvoitteet	Työntekijän työhön liittyvät velvoitteet ovat etätöyssä samat kuin työnantajan tiloissa tehtävässä työssä
Etätöjärjestelyn päättymisen	<p>Työnantajalla on oikeus purkaa etätöytä koskeva sopimus, jos työntekijä rikkoo tämän sopimuksen ehtoja tai etätöytä koskevia ohjeita.</p> <p>Etätöytä varten hankitut tämän sopimuksen mukaiset työvälineet on palautettava työnantajalle etätöysopimuksen päättyttyä.</p>
Muita määräyksiä	Tämän sopimuksen osana noudatetaan etätöyohjetta ja tietoturvallisuudesta annettuja ohjeita.
Allekirjoitukset	<p>Aika ja paikka</p> <p>Työntekijä</p> <p>Esimies</p>

Sopimuksen kopio annetaan luottamusmiehelle, työsuojeluvaltuutetulle ja henkilöstöpäällikölle.